
Meningkatkan Kinerja Karyawan UMKM melalui *Transformational Leadership* dan *Psychological Empowerment*: Efek Mediasi *Employee Engagement*

Lina Saptaria^{1*} Rafidin²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri, Indonesia

² Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Indonesia

ABSTRAK

Latar Belakang: Sektor UMKM kerap menghadapi stagnasi kinerja akibat gaya kepemimpinan yang sentralistik. Riset terdahulu belum membedah secara komprehensif peran keterikatan karyawan dalam ekosistem UMKM yang rentan.

Tujuan: Menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan UMKM, serta menguji peran mediasi *employee engagement*.

Metode: Penelitian kuantitatif korelasional ini melibatkan 120 sampel karyawan UMKM (*purposive sampling*). Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan SmartPLS.

Hasil: *Transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan gagal dimediasi oleh *employee engagement*. Sebaliknya, *psychological empowerment* terbukti meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement*.

Kesimpulan: *Psychological empowerment* merupakan prediktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan UMKM. Keterikatan karyawan terbukti esensial menjembatani rasa berdaya menjadi capaian nyata, sehingga UMKM perlu lebih fokus pada pemberdayaan dibandingkan sekadar kepemimpinan sistem komando.

Kata Kunci: Kinerja karyawan; pemberdayaan psikologis; kepemimpinan transformasional; keterikatan karyawan; UMKM

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung dan pilar utama perekonomian nasional yang menyerap mayoritas tenaga kerja. Namun, di tengah perannya yang vital, sektor UMKM saat ini dihadapkan pada tantangan krusial terkait stagnasi dan inkonsistensi kinerja karyawan. Berbeda dengan korporasi besar yang memiliki sistem sumber daya manusia (SDM) yang terstruktur, UMKM sering kali mengabaikan aspek pengembangan psikologis karyawannya (Tambunan, 2019). Kondisi ini menciptakan kerentanan struktural, di mana keberlangsungan usaha menjadi sangat bergantung pada performa individu-individu di dalamnya, yang ironisnya sering kali tidak dikelola maupun diberdayakan secara optimal.

Kerentanan struktural ini terkonfirmasi secara nyata melalui observasi dan pengamatan lapangan pada sejumlah pelaku UMKM. Fakta di lapangan menunjukkan fenomena di mana karyawan cenderung bekerja secara pasif, terjebak dalam rutinitas mekanis, dan kurang memiliki inisiatif untuk berinovasi. Lebih jauh, indikator demotivasi terlihat dari tingkat absensi yang kurang disiplin serta tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang tinggi. Berdasarkan pengamatan mendalam, akar permasalahan ini bermuara pada gaya kepemimpinan pemilik usaha yang masih berpusat pada komando (otoriter/transaksional). Pemilik kerap mendominasi pengambilan keputusan dan sangat minim melakukan pendelegasian wewenang, sehingga karyawan merasa teralienasi dan menganggap diri mereka hanya sebagai tenaga eksekutor tanpa memiliki ruang untuk bersuara atau berkembang.

Secara teoretis, patologi organisasional yang terjadi di UMKM tersebut dapat dijelaskan secara komprehensif melalui *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) yang bertindak sebagai *grand theory* dalam studi ini. Teori ini memandang bahwa interaksi di tempat kerja pada dasarnya dibangun di atas fondasi hubungan timbal balik (*reciprocity*). Ketika pemimpin gagal memberikan stimulus yang memberdayakan, tidak menghargai kontribusi, dan tidak menginspirasi bawahan, maka karyawan secara rasional maupun emosional akan merespons dengan menurunkan komitmen mereka. Ikatan emosional antara karyawan dan organisasi akan memudar, yang secara langsung bermanifestasi pada anjloknya kinerja serta tingginya keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

Berbagai penelitian terkini sebenarnya telah berupaya memecahkan masalah kinerja karyawan melalui intervensi gaya kepemimpinan. Sejumlah studi (Buil et al., 2019; Bass & Riggio, 2006; Mahmud & Sopiah, 2022; Mahmud et al., 2024; Hayat et al., 2023; Mahmud et al., 2025; Amanda, 2026) mengonfirmasi bahwa *transformational leadership* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemimpin transformasional dinilai mampu merangsang stimulasi intelektual, merumuskan visi yang inspiratif, dan memberikan perhatian secara individual. Sayangnya, literatur-literatur tersebut memiliki keterbatasan empiris yang mendasar. Mayoritas pengujian teori kepemimpinan ini dilakukan pada korporasi besar berskala multinasional atau institusi mapan. Sangat minim studi yang menginvestigasi efektivitas gaya kepemimpinan ini dalam ekosistem UMKM yang informal, penuh keterbatasan sumber daya, dan sangat bergantung pada figur tunggal sang pemilik (García-Morales et al., 2012).

Di sisi lain, sebagai pelengkap dari kepemimpinan (faktor eksternal), kinerja juga dipengaruhi oleh kondisi internal karyawan, yakni *psychological empowerment*. Penelitian terdahulu yang berfokus pada konstruk ini (Dust et al., 2018; Seibert et al., 2011; Sari et al., 2024) membuktikan bahwa keyakinan karyawan terhadap makna pekerjaan (*meaning*), kompetensi, otonomi, dan dampaknya bagi organisasi berkorelasi kuat dengan peningkatan kinerja. Keterbatasan utama dari kelompok studi ini adalah kecenderungannya untuk melihat pemberdayaan psikologis secara parsial dan linier. Banyak dari studi tersebut gagal membedah proses mekanistik (kotak hitam)

mengenai bagaimana perasaan "berdaya" tersebut berubah menjadi tindakan atau kinerja nyata, tanpa mempertimbangkan perlunya kondisi psikologis transisi pada diri karyawan.

Keterbatasan-keterbatasan di atas memunculkan kesenjangan literatur (*research gap*) yang tajam antara temuan empiris masa lalu dengan realitas di sektor UMKM. Studi-studi sebelumnya kerap memprediksi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja secara langsung, tanpa mengukur kedalaman dinamika emosional karyawan. Penelitian ini menantang pendekatan konvensional tersebut dengan berargumen bahwa di sektor UMKM yang minim fasilitas material dan insentif finansial gaya *transformational leadership* dan *psychological empowerment* tidak akan secara otomatis menghasilkan kinerja superior. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas *Social Exchange Theory* dengan menempatkan *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai jembatan (*mediator*) yang esensial (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2019). Keterikatan ini dikonseptualisasikan sebagai mesin penggerak psikologis yang mengubah stimulasi pemimpin dan rasa keberdayaan menjadi energi fisik dan kognitif untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan rumusan masalah, hasil observasi lapangan, serta kesenjangan literatur yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *transformational leadership* dan *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan UMKM. Lebih lanjut, penelitian ini juga memiliki tujuan strategis untuk mengidentifikasi dan menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional serta pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan, guna memberikan kebaruan literatur dan panduan praktis bagi pengelola UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional, merujuk pada pedoman metodologi Sugiyono (2019) yang mendefinisikan metode kuantitatif sebagai pendekatan ilmiah berbasis data terukur untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, baik secara langsung maupun melalui mediasi. Partisipan penelitian adalah karyawan UMKM yang ditarik menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria inklusi: telah bekerja minimal satu tahun, bekerja di UMKM yang dikelola langsung oleh pemilik, dan berpartisipasi secara sukarela. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada teori analisis multivariat dari Hair (2014), yang merekomendasikan bahwa ukuran sampel ideal dapat ditentukan dengan mengalikan jumlah indikator dengan rasio antara lima hingga sepuluh. Dengan mengambil titik tengah pengali delapan, dan dikarenakan penelitian ini memiliki total 15 indikator, maka sampel yang ditetapkan dan digunakan adalah sebanyak 120 responden karyawan UMKM (15 indikator x 8), yang dinilai representatif untuk kelayakan pengujian model.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala Likert 5 titik untuk mengukur variabel Kinerja Karyawan (Buil et al., 2019), *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006), *Psychological Empowerment* (Seibert et al., 2011), serta *Employee Engagement* (Schaufeli et al., 2019). Selanjutnya, teknik analisis data dijalankan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan SmartPLS, mengikuti panduan evaluasi model dari Ghazali (2016). Dalam tahapan evaluasi kualitas model pengukuran (*outer model*), peneliti merujuk pada teori Fornell & Larcker (1981) untuk memastikan validitas diskriminan terpenuhi, di mana akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu konstruk dipastikan lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Sementara itu, pada evaluasi model struktural (*inner model*), penilaian kesesuaian dan kelayakan model (*model fit*) mengadopsi standar Henseler & Sarstedt (2013), khususnya melalui evaluasi nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Terakhir, pengujian ukuran efek (*effect size*) dievaluasi menggunakan metrik f^2 berdasarkan pedoman Cohen (1988) untuk mengukur seberapa besar dampak variabel

independen terhadap variabel dependen. Seluruh rangkaian riset ini telah memenuhi kode etik penelitian, di mana kerahasiaan data (anonimitas) responden dijamin sepenuhnya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Tabel 1. Variabel dan Pengukuran

Variabel	Kode	Indikator	Sumber
<i>Employee Engagement (Z)</i>	EE.1	Semangat (<i>Vigor</i>)	Schaufeli et al. (2019)
	EE.2	Dedikasi (<i>Dedication</i>)	
	EE.3	Penyerapan (<i>Absorption</i>)	
Kinerja Karyawan (Y)	KK.1	Kualitas Pekerjaan	Buil et al. (2019)
	KK.2	Kuantitas Pekerjaan	
	KK.3	Ketepatan Waktu	
	KK.4	Kemandirian dan Inisiatif	
<i>Psychological Empowerment (X2)</i>	PE.1	Makna Pekerjaan (<i>Meaning</i>)	Seibert et al. (2011)
	PE.2	Kompetensi (<i>Competence</i>)	
	PE.3	Otonomi (<i>Self-determination</i>)	
	PE.4	Dampak (<i>Impact</i>)	
<i>Transformational Leadership (X1)</i>	TL.1	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Bass & Riggio (2006)
	TL.2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	
	TL.3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	
	TL.4	Pertimbangan Individual (<i>Individualized Consideration</i>)	

Sumber: Penelitian Terdahulu (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Penelitian ini berfokus pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang tengah dihadapkan pada tantangan stagnasi kinerja, rutinitas kerja mekanis, serta kurangnya inisiatif inovasi akibat dominasi gaya kepemimpinan sentralistik oleh pemilik usaha. Adapun responden yang dilibatkan berjumlah 120 orang karyawan aktif UMKM yang ditarik menggunakan teknik *purposive sampling*. Profil responden ini merepresentasikan individu-individu yang telah bekerja minimal selama satu tahun pada entitas UMKM yang dikelola langsung oleh pemiliknya (*owner-managed*), sehingga mereka dinilai memiliki pengalaman dan pemahaman komprehensif terkait dinamika interaksi kepemimpinan atasan, tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan, serta kondisi keterikatan emosional (*engagement*) mereka dalam menjalankan operasional bisnis sehari-hari.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	AVE
<i>Employee Engagement (EE)</i>	EE.1	0,758	0,753	0,860	0,672
	EE.2	0,829			
	EE.3	0,868			
Kinerja Karyawan (KK)	KK.1	0,872	0,858	0,904	0,702
	KK.2	0,865			
	KK.3	0,827			
	KK.4	0,785			
<i>Psychological Empowerment (PE)</i>	PE.1	0,889	0,903	0,932	0,775
	PE.2	0,865			
	PE.3	0,889			
	PE.4	0,878			
<i>Transformational Leadership (TL)</i>	TL.1	0,887	0,912	0,938	0,791
	TL.2	0,921			
	TL.3	0,894			
	TL.4	0,854			

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas dengan sangat baik Hair (2014) dan Ghazali (2016). Syarat validitas konvergen telah terpenuhi secara memuaskan karena seluruh indikator variabel memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel berada jauh di atas ambang batas 0,50. Selain itu, keandalan atau reliabilitas konstruk dalam mengukur fenomena penelitian terkonfirmasi sangat kuat; hal ini dibuktikan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) untuk seluruh variabel yakni *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, *Psychological Empowerment*, dan *Transformational Leadership* yang secara konsisten melampaui standar kriteria minimal 0,70.

Tabel 3. Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel	EE	KK	PE	TL
<i>Employee Engagement</i> (EE)	0,820			
Kinerja Karyawan (KK)	0,724	0,838		
<i>Psychological Empowerment</i> (PE)	0,745	0,665	0,880	
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	0,638	0,566	0,724	0,889

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan Fornell & Larcker (1981) dan Ghazali (2016). Hal ini terbukti dari nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk pada garis diagonal yang secara konsisten lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain di dalam model. Dengan demikian, seluruh instrumen variabel terbukti unik, mengukur konsep yang berbeda, dan tidak mengalami tumpang tindih (*overlapping*) satu sama lain.

Tabel 4. Validitas Diskriminan (*Heterotrait-Monotrait Ratio* / HTMT)

Variabel	EE	KK	PE	TL
<i>Employee Engagement</i> (EE)				
Kinerja Karyawan (KK)	0,899			
<i>Psychological Empowerment</i> (PE)	0,899	0,748		
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	0,757	0,633	0,790	

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) Henseler et al. (2015) telah terpenuhi. Seluruh nilai korelasi antarvariabel berada di bawah ambang batas maksimal 0,90, yang menegaskan ketiadaan masalah multikolinearitas sehingga setiap variabel terbukti unik secara konseptual.

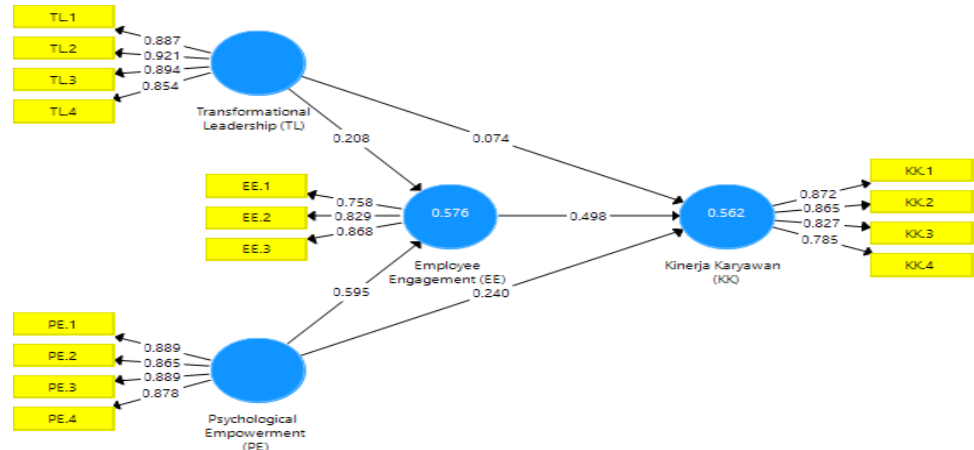
Tabel 5. Evaluasi Kualitas Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel Endogen	R-square	Q-square	Prediktor Eksogen (Arah)	f-square	Kategori Efek
<i>Employee Engagement</i> (EE)	0,576	0,364	TL → KK	0,006	Sangat Kecil
			PE → KK	0,045	Kecil
			TL → EE	0,048	Kecil
Kinerja Karyawan (KK)	0,562	0,345	PE → EE	0,396	Besar
			EE → KK	0,240	Sedang

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, evaluasi *inner model* menunjukkan kekuatan prediktif yang baik (Hair, 2014; Ghazali, 2016) dengan nilai *R-square* pada tingkat moderat serta nilai *Q-square* di atas nol yang memastikan kuatnya relevansi prediktif model. Berdasarkan uji ukuran efek (*f-square*) merujuk Cohen (1988), dampak terbesar diberikan oleh *Psychological Empowerment* terhadap

Employee Engagement, sedangkan efek terkecil terlihat pada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 1. Path Analysis
Sumber: Smart PLS (2026)

Tabel 6. Ringkasan Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung & Tidak Langsung)					
Hip	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
Hubungan Langsung					
H1	TL → KK	0,074	0,787	0,431	Ditolak
H2	PE → KK	0,240	2,160	0,031	Diterima
H3	TL → EE	0,208	2,108	0,036	Diterima
H4	PE → EE	0,595	5,958	0,000	Diterima
H5	EE → KK	0,498	5,533	0,000	Diterima
Hubungan Tidak Langsung (Mediasi)					
H6	TL → EE → KK	0,103	1,946	0,052	Ditolak
H7	PE → EE → KK	0,296	4,081	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa lima dari tujuh hipotesis terbukti signifikan dan diterima, di mana *Psychological Empowerment* (PE) secara konsisten memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung (H2) maupun melalui mediasi *Employee Engagement* (H7). Sebaliknya, *Transformational Leadership* (TL) ditolak karena gagal membuktikan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi *Employee Engagement*. Kondisi ini menegaskan bahwa dalam penelitian ini, keterikatan dan kinerja karyawan jauh lebih efektif digerakkan oleh pemberdayaan psikologis secara internal dibandingkan sekadar intervensi gaya kepemimpinan dari atasan (Ghozali, 2016; Hair, 2014).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Berdasarkan hasil analisis data, *Transformational Leadership* terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *Employee Engagement*. Temuan ini menantang narasi arus utama dari penelitian terdahulu, seperti Buil et al. (2019) serta Mahmud dan Sopiah (2022), yang umumnya dilakukan di institusi berskala besar dan mengonfirmasi kuatnya dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Namun, penolakan hipotesis ini menjadi sangat logis dan dapat menjawab permasalahan akar di

lapangan bila dikaitkan dengan konteks kerentanan struktural UMKM. Pada sektor UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya dan sistem operasional yang informal (García-Morales et al., 2012), visi inspiratif atau stimulasi intelektual dari atasan tanpa dibarengi pendelegasian wewenang secara riil akan gagal diterjemahkan menjadi peningkatan kualitas maupun kuantitas kerja. Meskipun gaya kepemimpinan ini terbukti mampu memicu sedikit rasa keterikatan (*engagement*), energi tersebut tidak cukup kuat untuk meruntuhkan rutinitas kerja mekanis dan mengubah perilaku karyawan menjadi kinerja superior.

Sebaliknya, data menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* menjadi prediktor yang sangat kuat dan dominan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, di mana keberhasilan hubungan ini dimediasi secara signifikan oleh *Employee Engagement*. Hal ini memperkaya temuan terdahulu dari Seibert et al. (2011) Dimana, Proses mekanistiknya adalah rasa berdaya karyawan berupa makna kerja, kompetensi, dan otonomi secara mutlak memicu lonjakan energi dan dedikasi fisik (*engagement*) (Kahn, 1990), yang kemudian mendorong karyawan untuk berinovasi dan bekerja secara mandiri. Temuan ini selaras dan dapat dijelaskan secara komprehensif melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) sebagai *grand theory* penelitian ini. Sesuai fondasi hubungan timbal balik (*reciprocity*) dalam pertukaran sosial, ketika karyawan UMKM diberikan otonomi dan tidak lagi merasa teralienasi sebagai sekadar tenaga eksekutor, mereka secara rasional maupun emosional akan membalas (*reciprocate*) perlakuan tersebut dengan memberikan komitmen penuh dan ikatan emosional, yang pada akhirnya bermanifestasi langsung pada teratasinya masalah stagnasi kinerja.

Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Hasil pengujian hipotesis (H2) menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan di sektor UMKM (koefisien jalur = 0,240; *p-value* = 0,031). Temuan ini secara gamblang menjawab tujuan penelitian dengan membuktikan bahwa kondisi internal psikologis karyawan memegang peranan yang sangat krusial dalam memecahkan masalah stagnasi dan rutinitas kerja mekanis yang selama ini mendera UMKM. Ketika karyawan UMKM ditanamkan keyakinan mengenai makna pekerjaannya (*meaning*), diakui kompetensinya, serta diberikan otonomi untuk menyelesaikan tugas, mereka perlahan melepaskan diri dari kepasifan dan mulai memunculkan inisiatif berinovasi. Fakta yang terungkap dari data ini sangat sejalan dan memperkaya temuan penelitian terdahulu (Dust et al., 2018; Seibert et al., 2011; Sari et al., 2024), yang menegaskan bahwa perasaan berdaya akan memicu rasa kepemilikan dan tanggung jawab personal yang tinggi, sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang jauh melampaui kapasitas mereka sebagai sekadar pelaksana instruksi.

Lebih jauh, fenomena meningkatnya kinerja akibat tingginya tingkat pemberdayaan psikologis ini dapat dijawab secara argumentatif melalui lensa *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) dan Cropanzano & Mitchell (2005) sebagai *grand theory* dalam studi ini. Berdasarkan prinsip hubungan timbal balik (*reciprocity*) yang ditawarkan teori tersebut, ketika pemilik UMKM mulai mereduksi dominasi otoriterinya dan memberikan ruang otonomi serta apresiasi agar bawahan merasa berdaya, karyawan secara rasional maupun emosional akan menangkap stimulus tersebut sebagai perlakuan organisasi yang positif. Sebagai balasan (*reciprocate*) atas rasa dihargai dan kebebasan yang diberikan, karyawan secara sukarela akan meningkatkan komitmen emosional mereka dan mentransformasikannya menjadi wujud kinerja fisik yang maksimal. Oleh karena itu, data ini menegaskan bahwa untuk menyembuhkan kerentanan struktural dan patologi organisasional di UMKM, intervensi terbaik adalah dengan memberikan kepercayaan psikologis, bukan semata memperkuat sistem komando.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* (H3)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien jalur = 0,208; *p-value* = 0,036). Data ini mengungkap fakta yang menarik, meskipun kepemimpinan transformasional di sektor UMKM terbukti gagal mendorong kinerja secara langsung, gaya kepemimpinan ini tetap efektif dan dibutuhkan untuk memantik rasa keterikatan pada diri karyawan. Di tengah rutinitas kerja yang pasif dan mekanis di lingkungan UMKM, pemimpin (pemilik) yang mampu menunjukkan karisma (pengaruh ideal), memberikan motivasi yang inspirasional, serta menunjukkan perhatian secara individual (Bass & Riggio, 2006), terbukti berhasil merangsang energi (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan (*absorption*) karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan konsep *engagement* dari Kahn (1990) serta Buil et al. (2019), yang mengonfirmasi bahwa stimulasi eksternal dari pemimpin bertindak sebagai pemicu awal yang esensial untuk membangun keterlibatan individu di tempat kerja.

Fenomena terjalannya ikatan emosional ini dapat dijelaskan dan diargumentasikan secara logis melalui *Social Exchange Theory* Blau (1964) dan Cropanzano & Mitchell (2005) sebagai fondasi teoretis studi ini. Berdasarkan prinsip timbal balik (*reciprocity*) dalam teori tersebut, interaksi antara atasan dan bawahan di UMKM pada dasarnya adalah pertukaran sosial-emosional. Ketika pemimpin memberikan stimulus positif yang memberdayakan seperti memberikan perhatian, mendengarkan aspirasi, dan menginspirasi bawahan alih-alih sekadar memberi komando otoriter karyawan tidak lagi merasa teralienasi. Sebagai balasan (*reciprocate*) yang rasional dan emosional atas perlakuan suportif tersebut, karyawan akan menginvestasikan afeksi dan fokus mereka, sehingga komitmen serta ikatan psikologis (*engagement*) dengan entitas UMKM tersebut meningkat secara signifikan. Dengan demikian, data ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional di UMKM sangat vital perannya sebagai fondasi sosial untuk menyembuhkan demotivasi, yang menjadi prasyarat sebelum karyawan dapat benar-benar diarahkan pada peningkatan kinerja.

Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Engagement* (H4)

Hasil pengujian statistik untuk hipotesis keempat (H4) membuktikan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Employee Engagement* (koefisien jalur = 0,595; *p-value* = 0,000). Menariknya, berdasarkan evaluasi *inner model* (Tabel 5), jalur ini memberikan ukuran efek (*f-square*) yang paling besar (0,396 atau kategori "Besar") dibandingkan jalur hubungan lainnya di dalam model. Fakta ini secara tegas menjawab pertanyaan penelitian dengan membuktikan bahwa kondisi internal karyawan yang merasa berdaya memiliki kebebasan, kompetensi, pemahaman makna, dan dampak kerja merupakan mesin penggerak paling utama untuk membangkitkan semangat (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan kerja (*absorption*) di sektor UMKM. Berada di tengah lingkungan kerja yang sebelumnya terjebak dalam rutinitas pasif dan mekanis, temuan ini secara langsung mengonfirmasi kajian Kahn (1990) dan Seibert et al. (2011). Keyakinan psikologis akan pentingnya peran individu bagi keberlangsungan operasional UMKM mampu memecah rasa alienasi, memicu keterlibatan kognitif dan afektif yang dalam, sehingga karyawan tidak lagi memandang diri mereka sekadar sebagai tenaga eksekutor belaka.

Kuatnya pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan karyawan ini dapat dijawab dan dijelaskan secara logis melalui fondasi *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dikembangkan oleh Blau (1964) serta Cropanzano dan Mitchell (2005). Di dalam ekosistem UMKM yang memiliki kerentanan struktural, pemberian otonomi dan kepercayaan psikologis oleh pemilik usaha dimaknai oleh karyawan sebagai bentuk investasi sosial dan penghargaan organisasi atas eksistensi mereka. Merespons perlakuan positif dan rasa keberdayaan tersebut, norma timbal balik (*reciprocity*) secara otomatis akan aktif; karyawan secara rasional dan emosional membalas (*reciprocate*) kebebasan tersebut dengan mendedikasikan energi fisik secara

maksimal dan menautkan ikatan emosional yang jauh lebih kuat terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, data ini memberikan justifikasi teoretis yang kokoh bahwa pembentukan *Employee Engagement* di UMKM mutlak membutuhkan intervensi pemberdayaan psikologis yang nyata di lapangan, yang efeknya terbukti jauh melampaui sekadar retorika motivasi dari sang pemilik usaha.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Hasil pengujian statistik secara empiris membuktikan bahwa *Employee Engagement* (H5) memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur = 0,498; $p\text{-value}$ = 0,000). Lebih lanjut, evaluasi model struktural mengonfirmasi bahwa jalur ini memberikan ukuran efek ($f\text{-square}$) pada kategori Sedang yakni sebesar 0,240. Temuan ini secara langsung menjawab permasalahan stagnasi kinerja dan rutinitas mekanis di sektor UMKM dengan menegaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan prasyarat mutlak untuk menghasilkan *output* yang superior. Ketika karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi (*vigor*), dedikasi yang kuat, serta penyerapan penuh terhadap tugasnya (*absorption*), mereka tidak lagi bekerja secara pasif melainkan mulai memunculkan inisiatif dan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan. Fakta dari data ini sejalan dengan Buil et al. (2019) serta konsep dari Kahn (1990) dan Schaufeli et al. (2019), yang secara mendasar mengonfirmasi bahwa keterlibatan emosional dan fisik bertindak sebagai mesin penggerak psikologis yang mengubah niat menjadi tindakan atau performa kerja yang nyata di lapangan.

Tingginya kontribusi *Employee Engagement* terhadap peningkatan kinerja ini dapat dijawab secara mendalam dan argumentatif melalui lensa *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) serta Cropanzano & Mitchell (2005). Secara teoretis, teori ini memandang bahwa interaksi produktif di tempat kerja senantiasa dibangun di atas fondasi asas timbal balik (*reciprocity*). Karyawan yang telah berhasil membangun ikatan emosional dan merasa terlibat (*engaged*) dengan entitas UMKM tempatnya bekerja, akan secara psikologis merasa perlu membalas (*reciprocate*) kenyamanan dan ruang berkembang yang mereka dapatkan tersebut. Balasan rasional dan emosional inilah yang kemudian bermanifestasi secara langsung menjadi upaya pengerahan energi ekstra, peningkatan kedisiplinan menurunkan absensi, serta komitmen untuk bekerja di luar batas deskripsi tugas formalnya. Dengan demikian, data ini mengonfirmasi bahwa *employee engagement* bukan sekadar kondisi psikologis yang pasif, melainkan sebuah instrumen pertukaran sosial sentral yang secara efektif mampu meruntuhkan patologi organisasional dan kerentanan struktural di UMKM.

***Employee Engagement* memediasi *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan (H6)**

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak mampu memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur = 0,103; $p\text{-value}$ = 0,052). Ditolaknya hipotesis ini memberikan temuan kritis yang menantang pandangan konvensional dari Buil et al. (2019), yang mengasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional selalu bermuara pada peningkatan kinerja melalui keterikatan. Di tengah konteks kerentanan struktural dan keterbatasan sumber daya UMKM (García-Morales et al., 2012), fakta empiris ini menjawab mengapa retorika inspirasional dan pesona karismatik atasan (Bass & Riggio, 2006) tidak secara otomatis menghasilkan kinerja superior. Meskipun gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu memantik sedikit keterikatan emosional sebagaimana dibuktikan pada H3, level *engagement* tersebut rupanya tidak cukup memiliki eskalasi yang kuat untuk meruntuhkan tembok rutinitas kerja mekanis dan mengubah kepasifan karyawan menjadi *output* kerja nyata.

Terputusnya mata rantai mediasi ini dapat dikritisi dan dijawab secara tajam melalui lensa *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) serta Cropanzano dan Mitchell (2005). Dalam kerangka

pertukaran sosial, ikatan timbal balik (*reciprocity*) membutuhkan stimulus yang benar-benar dirasakan bernilai konkret oleh karyawan. Pada ekosistem UMKM yang masih sarat dengan dominasi pengambilan keputusan oleh sang pemilik, sekadar dorongan visi atau stimulasi intelektual tanpa pendelegasian wewenang yang nyata sering kali hanya dipersepsikan oleh bawahan sebagai arahan normatif belaka, bukan sebuah pertukaran sosial yang memerdekakan mereka dari posisi tenaga eksekutor. Karena pertukaran sosial yang ditawarkan oleh kepemimpinan transformasional ini kurang menyentuh akar kebutuhan otonomi karyawan di lapangan, ikatan emosional yang terbangun menjadi sangat rapuh, memudar sebelum sempat diterjemahkan menjadi pengerahan energi kognitif dan fisik yang utuh guna menghasilkan peningkatan kinerja.

***Employee Engagement* memediasi *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan (H7)**

Hasil pengujian statistik untuk hipotesis ketujuh (H7) mengonfirmasi bahwa *Employee Engagement* bertindak sebagai mediator yang tangguh dan signifikan dalam menjembatani pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur = 0,296; *p-value* = 0,000). Diterimanya hipotesis ini memberikan jawaban esensial atas kebuntuan masalah stagnasi dan kepasifan kerja di sektor UMKM. Ketika karyawan diberikan otonomi, diakui kompetensinya, dan menyadari makna serta dampak krusial pekerjaannya (Seibert et al., 2011; Dust et al., 2018; Sari et al., 2024), mereka membutuhkan kondisi psikologis transisi sebelum akhirnya menghasilkan kinerja nyata. Keberadaan *Employee Engagement* terbukti berhasil membedah kotak hitam mekanistik tersebut; rasa berdaya di dalam diri karyawan secara mutlak memicu lahirnya energi fisik (*vigor*), dedikasi, dan penyerapan kognitif (Kahn, 1990), yang pada akhirnya menjadi mesin penggerak paling efektif untuk menumbuhkan inisiatif dan kinerja mandiri yang melampaui rutinitas mekanis.

Keberhasilan jalur mediasi ini dapat diargumentasikan dan dijelaskan secara komprehensif melalui kerangka *Social Exchange Theory* dari Blau (1964) serta Cropanzano dan Mitchell (2005) sebagai *grand theory* penelitian ini. Dalam realitas ekosistem UMKM yang memiliki kerentanan struktural serta minimnya fasilitas material (García-Morales et al., 2012), pemberian otonomi dan kepercayaan psikologis dari pemilik usaha dipersepsikan oleh karyawan sebagai wujud pertukaran sosial dan apresiasi yang sangat bernilai tinggi. Berlandaskan asas timbal balik (*reciprocity*), karyawan secara rasional dan emosional membalas (*reciprocate*) perlakuan tersebut dengan menautkan komitmen penuh serta keterikatan (*engagement*) yang kuat terhadap kelangsungan bisnis UMKM tersebut. Ikatan emosional dan dedikasi yang mendalam inilah yang pada gilirannya bertransformasi secara langsung menjadi pengerahan upaya maksimal dalam meningkatkan kualitas serta kuantitas pekerjaan. Oleh karena itu, data ini secara meyakinkan menegaskan bahwa sinergi antara pemberdayaan psikologis dan keterikatan karyawan merupakan strategi intervensi paling krusial untuk menciptakan performa superior di sektor UMKM.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian data, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Psychological Empowerment* merupakan faktor penentu yang secara langsung dan signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan di sektor UMKM. Sebaliknya, *Transformational Leadership* secara empiris tidak memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja tersebut. Meskipun kedua variabel bebas ini terbukti berhasil memicu tumbuhnya *Employee Engagement*, peran mediasi keterikatan karyawan ini hanya terbukti efektif dan tangguh dalam menjembatani pemberdayaan psikologis terhadap kinerja. Di sisi lain, *Employee Engagement* gagal bertindak sebagai mediator untuk menerjemahkan gaya kepemimpinan transformasional menjadi capaian kinerja kerja yang nyata pada lingkungan UMKM.

Guna menyempurnakan temuan ini agar lebih berdaya guna, penelitian lanjutan masih sangat diperlukan mengingat riset merupakan sebuah rangkaian yang berkelanjutan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi dan menambahkan variabel moderasi eksternal, seperti sistem kompensasi finansial, struktur penghargaan, atau budaya kerja lokal, guna menginvestigasi lebih dalam mengapa gaya kepemimpinan transformasional kurang efektif menstimulasi kinerja di sektor UMKM. Selain itu, disarankan pula untuk menggunakan desain penelitian longitudinal atau memperluas cakupan sampel pada ragam industri UMKM yang lebih spesifik, sehingga dinamika keterikatan dan kinerja karyawan dapat dipetakan secara lebih komprehensif dalam jangka panjang.

KONTRIBUSI

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan literatur dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor UMKM. Secara teoretis, studi ini memperluas diskursus *Social Exchange Theory* dengan membuktikan bahwa dalam ekosistem UMKM yang memiliki kerentanan struktural, *psychological empowerment* dan *employee engagement* merupakan prediktor yang lebih dominan dalam mendorong kinerja, sekaligus menantang pandangan konvensional bahwa *transformational leadership* selalu berdampak langsung secara positif. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan strategis bagi para pemilik UMKM untuk beralih dari gaya kepemimpinan sentralistik-komando menuju pendekatan pemberdayaan. Dengan memberikan delegasi wewenang, otonomi nyata, pengakuan kompetensi, dan pemahaman makna pekerjaan, pemilik UMKM dapat merangsang keterikatan emosional karyawan yang terbukti menjadi solusi paling esensial dalam memecahkan masalah stagnasi, rutinitas kerja mekanis, dan tingginya tingkat *turnover* demi mencapai kinerja operasional yang superior.

REFERENSI

- Amanda, N. (2026). Penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Harapan Baru Kabupaten Dompu. *BERNIAGA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2). <https://jurnal.mnwtambora.com/niaga/article/view/6>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–901. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, February, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>

- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program* (Edisi Ketujuh). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hayat, N., Mahmud, M., & Shoalihin, S. (2023). Effectiveness of ethical leadership on employee performance: Systematic literature review. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 9(1), 101–112. <https://doi.org/10.18458/kb.2023.1.101>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Institute for Management Research*, 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological condition of personal engagement and. *Academy of Management Journal*, 33(14), 692–724.
- Mahmud, & Sopiah. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: Literatur review. *Syntax Literate*, 7(8), 2003–2005. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i3.6459>
- Mahmud, Subhan, E. S., & Paroli. (2025). The influence of transformational leadership style and organisational culture on employee performance mediated by organisational commitment. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(3), 771–795. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2025.v15i3.006
- Mahmud, Wati, E. K., Subhan, E. S., & Irwansyah. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, religiusitas dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 9, 1–12. <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/view/5481>
- Sari, S., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, leader member exchange, dan psychological empowerment pada organizational citizenship behavior. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(1), 90–99. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.24154>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *Multistudy Report An*, 35, 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>