

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
DAN EMPLOYEE HAPPINESS TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT DIMEDIASI OLEH WORK MOTIVATION
DI BUMN KONSTRUKSI**



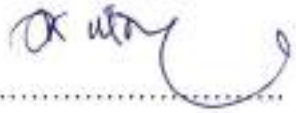
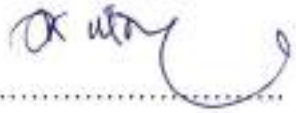
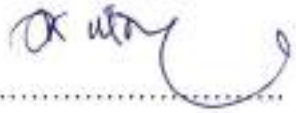
KURNIA TURRAHMI
9917923021

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Doktor

Intelligentia - Dignitas

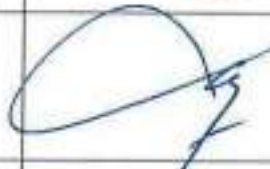
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DIPERSYARATKAN UNTUK
UJIAN TERBUKA DISERTASI PROMOSI DOKTOR**

Promotor  Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. Tanggal ... 13 Juli 2026	Kopromotor  Dr. Agus Wibowo, S.Pd.I., M.Pd. Tanggal ... 13 Juli 2026									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%; text-align: left;">Nama</th> <th style="width: 30%; text-align: center;">Tanda Tangan</th> <th style="width: 25%; text-align: right;">Tanggal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua) </td> <td style="vertical-align: top; text-align: center;">  </td> <td style="vertical-align: top; text-align: right;"> 13 Juli 2026 </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris) </td> <td style="vertical-align: top; text-align: center;">  </td> <td style="vertical-align: top; text-align: right;"> 13 Juli 2026 </td> </tr> </tbody> </table>		Nama	Tanda Tangan	Tanggal	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		13 Juli 2026	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		13 Juli 2026
Nama	Tanda Tangan	Tanggal								
Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua)		13 Juli 2026								
Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris)		13 Juli 2026								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nama</td> <td style="width: 70%;">: Kurnia Turrahmi</td> </tr> <tr> <td>NIM</td> <td>: 9917923021</td> </tr> <tr> <td>Tanggal Ujian</td> <td>: 24 Juli 2026</td> </tr> </table>		Nama	: Kurnia Turrahmi	NIM	: 9917923021	Tanggal Ujian	: 24 Juli 2026			
Nama	: Kurnia Turrahmi									
NIM	: 9917923021									
Tanggal Ujian	: 24 Juli 2026									

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP

Nama : Kurnia Turrahmi
 NIM : 9917923021
 Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus. (Ketua/ Promotor)		13 Juli 2026
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E. (Sekretaris/ Koordinator Program Studi)		13 Juli 2026
3	Dr. Agus Wibowo, S.Pd.I., M.Pd. (Kopromotor)		13 Juli 2026
4	Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si (Penguji)		13 Juli 2026
5	Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D. (Penguji)		13 Juli 2026
6	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si. (Penguji)		13 Juli 2026
7	Assoc. Prof. Dr. Mochamad Soelton, S.Psi., M.M., CHRMP, Psikolog (Klinis) (Penguji Luar)		13 Juli 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *employee happiness* terhadap *employee engagement* dengan *work motivation* sebagai variabel mediasi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor konstruksi di Indonesia. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya meningkatkan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek yang menghadapi tekanan operasional, target penyelesaian proyek yang ketat, serta dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Penelitian ini mengintegrasikan *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory* (SDT), dan *Positive Psychology* sebagai landasan konseptual dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional survey* terhadap 406 karyawan pada lima BUMN sektor konstruksi di Indonesia. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala *Likert* lima poin dan dianalisis dengan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work motivation* maupun *employee engagement*. Sebaliknya, *employee happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation* serta *employee engagement*. Selain itu, *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan memediasi hubungan antara *employee happiness* dan *employee engagement*, namun tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis melalui pengembangan model yang mereposisikan *employee happiness* sebagai variabel antededen dan *work motivation* sebagai representasi *psychological availability* dalam pembentukan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi BUMN sektor konstruksi untuk memprioritaskan peningkatan kebahagiaan dan motivasi kerja sebagai strategi memperkuat *employee engagement* serta mendukung kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Transformational Leadership*, *Employee Happiness*, *Work Motivation*, *Employee Engagement*, BUMN Konstruksi.

Intelligentia - Dignitas

ABSTRACT

This study investigates the influence of transformational leadership and employee happiness on employee engagement, with work motivation serving as a mediating variable in Indonesian State-Owned Enterprises (SOEs) in the construction sector. The study is motivated by the need to enhance employee engagement in project-based organizations operating under high work pressure, tight project deadlines, and increasingly complex business environments. This study integrates Employee Engagement Theory, Transformational Leadership Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Positive Psychology as a conceptual basis in explaining the relationship between variables. A quantitative approach employing a cross-sectional survey was conducted with 406 employees from five Indonesian construction SOEs. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analysed through Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The results indicate that transformational leadership has no significant effect on either work motivation or employee engagement. In contrast, employee happiness has a positive and significant effect on both work motivation and employee engagement. Furthermore, work motivation positively influences employee engagement and mediates the relationship between employee happiness and employee engagement but does not mediate the relationship between transformational leadership and employee engagement. This study contributes to the human resource management literature by repositioning employee happiness as an antecedent of employee engagement and reconceptualizing work motivation as a manifestation of psychological availability in project-based organizations. The findings also provide practical guidance for construction SOEs to strengthen employee engagement through initiatives that enhance employee happiness and work motivation.

Keywords: Transformational Leadership; Employee Happiness; Work Motivation; Employee Engagement; Construction SOEs.

Intelligentia - Dignitas

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Kurnia Turrahmi
NIM	: 9917923021
Jenjang	: S3 (Doktor)
Program Studi	: Ilmu Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
Angkatan	: 2023/2024
Semester	: 124 (Genap) Tahun Akademik 2025/2026

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan perbaikan disertasi untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Juli 2026
Yang membuat pernyataan,



(Kurnia Turrahmi)

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap : Kurnia Turrahmi
NIM : 9917923021
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 30 Juni 1976
Program : Doktor
Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Employee Happiness* Terhadap *Employee Engagement* Dimediasi Oleh *Work Motivation* Di BUMN Konstruksi” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 13 Juli 2026

Yang menyatakan

A handwritten signature in blue ink is written over a yellow 10,000 Rupiah stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and a serial number '28CF7A0X080455173'.

Kurnia Turrahmi
NIM.9917923021

PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kurnia Turrahmi
NIM : 9917923021
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2023/2024
Semester : 124 (Genap) Tahun Akademik 2025/2026
Judul : Pengaruh *Transformational Leadership* dan
Employee Happiness Terhadap *Employee*
Engagement Dimediasi Oleh *Work Motivation* Di
BUMN Konstruksi”

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/ terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 13 Juli 2026
Yang membuat pernyataan,



(Kurnia Turrahmi)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Kurnia Turrahmi
NIM : 9917923021
Fakultas/Prodi : Pascasarjana / Ilmu Manajemen
Alamat email : Kurnia Turrahmi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

*PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE HAPPINESS
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DIMEDIASI OLEH WORK MOTIVATION DI
BUMN KONSTRUKSI*

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Juli 2026

Penulis

(Kurnia Turrahmi)

RINGKASAN DISERTASI

PENDAHULUAN

Fenomena Penelitian

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam mendukung pembangunan nasional melalui penyediaan infrastruktur. Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor konstruksi memegang peranan utama dalam pelaksanaan berbagai Proyek Strategis Nasional (PSN). Namun demikian, karakteristik organisasi berbasis proyek menyebabkan perusahaan konstruksi menghadapi berbagai tantangan, seperti target penyelesaian proyek yang ketat, kompleksitas koordinasi lintas fungsi, mobilitas tenaga kerja yang tinggi, serta tekanan terhadap pencapaian biaya, mutu, dan waktu proyek. Kondisi tersebut menuntut organisasi tidak hanya memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai BUMN sektor konstruksi juga menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks akibat meningkatnya persaingan industri, perubahan lingkungan bisnis, serta tuntutan transformasi organisasi. Perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya tekanan kerja yang berpotensi menimbulkan kelelahan (*burnout*), menurunkan kesejahteraan psikologis, serta mengurangi keterikatan karyawan terhadap organisasi. Fenomena tersebut tercermin dari adanya penurunan *Employee Engagement Index* pada salah satu BUMN sektor konstruksi selama periode 2022–2024, yang menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan belum mampu dipertahankan secara optimal. Penurunan tersebut menjadi indikasi bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup hanya berorientasi pada aspek struktural dan administratif, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Secara teoritis maupun praktis, *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi

(*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* menjadi semakin penting, khususnya pada organisasi berbasis proyek seperti BUMN sektor konstruksi yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan sektor organisasi lainnya.

Research Gap

Meskipun berbagai penelitian telah mengidentifikasi *transformational leadership*, *employee happiness*, dan *work motivation* sebagai determinan *employee engagement*, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi sehingga belum memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai mekanisme pembentukan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek..

Pertama, hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement* belum menunjukkan hasil yang konsisten. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, sedangkan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tersebut menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan, terutama pada organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis proyek dan tekanan kerja yang tinggi.

Kedua, penelitian mengenai *employee happiness* sebagian besar masih menempatkannya sebagai variabel konsekuensi (*outcome*) dari lingkungan kerja atau *employee engagement*, bukan sebagai variabel pendahulu (*antecedent*) yang mampu mendorong terbentuknya motivasi dan keterlibatan kerja.

Ketiga, penelitian terdahulu umumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial sehingga belum mampu menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan, kebahagiaan kerja, motivasi kerja, dan *employee engagement* secara terpadu.

Theoretical Gap

Dari perspektif teori, *Employee Engagement Theory* yang dikemukakan oleh Kahn (1990) menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh tiga kondisi psikologis, yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological safety*, dan

psychological availability. Namun demikian, teori tersebut belum memberikan penjelasan empiris mengenai bagaimana *psychological availability* terbentuk dalam konteks organisasi modern.

Di sisi lain, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory* (SDT), dan *Positive Psychology* telah banyak digunakan secara terpisah untuk menjelaskan perilaku kerja karyawan. Sampai saat ini masih sangat terbatas penelitian yang mengintegrasikan keempat perspektif tersebut dalam satu model konseptual untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *employee engagement*, khususnya pada organisasi berbasis proyek..

Empirical Gap

Selain kesenjangan teoritis, masih terdapat kesenjangan empiris. Sebagian besar penelitian mengenai *employee engagement* dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, kesehatan, dan perusahaan swasta. Penelitian yang dilakukan pada organisasi berbasis proyek, khususnya BUMN sektor konstruksi di Indonesia, masih relatif terbatas.

Padahal, karakteristik BUMN konstruksi berbeda dengan organisasi lain karena memiliki tekanan target proyek, mobilitas kerja yang tinggi, serta kompleksitas koordinasi lintas fungsi. Perbedaan karakteristik tersebut memungkinkan terbentuknya mekanisme *employee engagement* yang berbeda dibandingkan organisasi non-proyek. Oleh karena itu, hasil penelitian dari sektor lain belum tentu dapat digeneralisasikan pada BUMN sektor konstruksi.

Novelty Penelitian

Penelitian ini menawarkan beberapa kebaruan dibandingkan penelitian terdahulu.

Pertama, penelitian ini mereposisi *employee happiness* sebagai variabel anteseden dalam pembentukan *employee engagement*, bukan sebagai variabel konsekuensi sebagaimana dominan ditemukan dalam penelitian sebelumnya.

Kedua, penelitian ini merekonseptualisasikan *work motivation* sebagai representasi *psychological availability* dalam kerangka *Employee Engagement*

Theory yang dikemukakan oleh Kahn (1990), sehingga memberikan operasionalisasi empiris terhadap konsep yang sebelumnya masih bersifat abstrak.

Ketiga, penelitian ini mengembangkan mengembangkan model integratif yang menggabungkan *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Positive Psychology* untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek.

Keempat, penelitian ini memberikan bukti empiris baru mengenai pembentukan *employee engagement* pada lima BUMN sektor konstruksi di Indonesia, sehingga memperluas konteks penelitian yang selama ini masih didominasi oleh sektor jasa dan organisasi non-proyek.

Urgensi Penelitian

Penelitian ini menjadi penting karena BUMN sektor konstruksi merupakan salah satu sektor strategis yang mendukung pembangunan nasional. Keberhasilan penyelesaian proyek infrastruktur sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi. Penurunan keterlibatan karyawan berpotensi mengurangi produktivitas, meningkatkan *turnover intention*, memperbesar risiko *burnout*, serta menghambat pencapaian target organisasi.

Di sisi lain, perubahan lingkungan bisnis, transformasi digital, dan tuntutan peningkatan daya saing menuntut organisasi untuk memahami faktor-faktor psikologis yang mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan dasar ilmiah dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya pada organisasi berbasis proyek.

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis, empiris, dan praktis.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas *Employee Engagement Theory* melalui operasionalisasi konsep *psychological availability* dengan menggunakan

work motivation sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor organisasi dan *employee engagement*. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan empat perspektif teori, yaitu *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Positive Psychology*, sehingga menghasilkan model konseptual yang lebih komprehensif.

Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai peran *employee happiness*, *transformational leadership*, dan *work motivation* dalam membentuk *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek, khususnya BUMN sektor konstruksi di Indonesia.

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen BUMN sektor konstruksi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada peningkatan *employee happiness*, *work motivation*, dan *employee engagement* guna mendukung produktivitas serta keberlanjutan organisasi.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus tersebut, penelitian merumuskan tujuh pertanyaan penelitian yang kemudian dijabarkan menjadi tujuan penelitian untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengkaji, dan menemukan:

1. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.
2. Pengaruh *employee happiness* terhadap *employee engagement*.
3. Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation*.
4. Pengaruh *employee happiness* terhadap *work motivation*.
5. Pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement*.
6. Pengaruh mediasi *work motivation* terhadap *transformational leadership* dan *employee engagement*.
7. Pengaruh mediasi *work motivation* terhadap *employee happiness* dan *employee engagement*.

State of the Art

Penelitian mengenai *employee engagement* telah mengalami perkembangan yang signifikan dalam dua dekade terakhir. Pada tahap awal, penelitian lebih banyak berfokus pada peran kepemimpinan transformasional sebagai faktor organisasi yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan melalui pemberian visi, inspirasi, dan motivasi kepada bawahan. Selanjutnya, perhatian para peneliti berkembang pada faktor-faktor psikologis individu, seperti *employee happiness* dan *work motivation*, yang dinilai memiliki kontribusi penting dalam membentuk perilaku kerja positif.

Perkembangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan yang semula menitikberatkan pada faktor organisasi menuju pendekatan yang lebih holistik dengan mengintegrasikan faktor organisasi dan faktor psikologis individu. Berbagai penelitian empiris telah membuktikan bahwa *transformational leadership*, *employee happiness*, dan *work motivation* berhubungan dengan *employee engagement*. Namun, hubungan antarvariabel tersebut masih menunjukkan hasil yang beragam, terutama terkait mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana keterikatan kerja terbentuk dalam konteks organisasi yang berbeda.

Dalam konteks organisasi berbasis proyek, khususnya BUMN sektor konstruksi di Indonesia, penelitian yang mengintegrasikan *transformational leadership*, *employee happiness*, *work motivation*, dan *employee engagement* dalam satu model konseptual masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *work motivation* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *transformational leadership* dan *employee happiness* terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas kajian mengenai determinan *employee engagement*, tetapi juga menawarkan model konseptual yang lebih komprehensif sesuai dengan karakteristik organisasi berbasis proyek.

Tabel 1. *State of the Art* Penelitian

Periode	Fokus Penelitian	Perkembangan Ilmu
2019-2020	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Employee Engagement</i>	Penelitian berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja.
2020-2022	Work Motivation sebagai mediator	Mulai dikembangkan mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja.
2022-2024	<i>Employee Happiness</i> → <i>Employee Engagement</i>	Faktor kesejahteraan psikologis mulai diposisikan sebagai determinan <i>employee engagement</i> .
2024-2025	Integrasi kepemimpinan, kebahagiaan kerja, motivasi kerja, dan <i>employee engagement</i>	Pendekatan penelitian berkembang menuju model yang lebih integratif, namun bukti empiris pada BUMN sektor konstruksi masih terbatas.
Penelitian ini (2025)	<i>Transformational Leadership</i> , <i>Employee Happiness</i> , Work Motivation, dan <i>Employee Engagement</i> pada BUMN Konstruksi	Mengembangkan model integratif untuk menjelaskan mekanisme pembentukan <i>employee engagement</i> melalui Work Motivation pada konteks organisasi berbasis proyek.

Berdasarkan perkembangan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai *employee engagement* telah bergeser dari pendekatan yang berorientasi pada faktor organisasi menuju pendekatan yang mengintegrasikan faktor organisasi dan faktor psikologis individu. Penelitian ini mengambil posisi dalam perkembangan tersebut dengan mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan *transformational leadership*, *employee happiness*, *work Motivation*, dan *employee engagement* pada konteks BUMN sektor konstruksi di Indonesia. Posisi ini menjadi dasar pengembangan model penelitian sekaligus menunjukkan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini dibangun atas empat landasan teori utama, yaitu *Employee Engagement Theory* (Kahn, 1990), *Transformational Leadership Theory* (Bass &

Avolio, 1994), *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), dan *Positive Psychology* (Seligman, 2011). Keempat teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme pembentukan *employee engagement* melalui pengaruh kepemimpinan transformasional, kebahagiaan kerja, dan motivasi kerja.

Transformational Leadership

Transformational Leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan sehingga mampu bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dibangun melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dalam konteks organisasi berbasis proyek seperti BUMN sektor konstruksi, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membangun komitmen, meningkatkan motivasi, serta mendorong keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* tidak selalu konsisten dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi maupun kondisi psikologis karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menguji kembali pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui *work motivation* sebagai variabel mediasi.

Employee Happiness

Employee happiness merupakan kondisi psikologis positif yang menggambarkan perasaan bahagia, bermakna, dan sejahtera dalam bekerja. Konsep ini berkembang dari teori *Positive Psychology* yang dikemukakan oleh Seligman (2011) melalui model PERMA, yang terdiri atas *Positive Emotion*, *Engagement*, *Relationships*, *Meaning*, dan *Accomplishment*. Dalam organisasi, kebahagiaan kerja dipandang sebagai sumber daya psikologis (*personal resource*) yang mampu meningkatkan semangat, optimisme, dan produktivitas karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kebahagiaan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *employee happiness* sebagai variabel independen yang diperkirakan memengaruhi *employee engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work motivation*.

Work Motivation

Work motivation merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan pekerjaan dan organisasi. Penelitian ini menggunakan *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000), yang menjelaskan bahwa motivasi kerja terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif.

Dalam penelitian ini, *work motivation* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana *transformational leadership* dan *employee happiness* memengaruhi *employee engagement*.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterlibatan penuh individu terhadap pekerjaannya melalui investasi energi fisik, kognitif, dan emosional. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh tiga kondisi psikologis, yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological safety*, dan *psychological availability*. Selanjutnya, Schaufeli et al. (2002) mengembangkan konsep tersebut melalui tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Dalam penelitian ini, *employee engagement* diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh *transformational leadership*, *employee happiness*, dan *work motivation*.

Berdasarkan kajian pustaka dapat disimpulkan bahwa pembentukan *employee engagement* dipengaruhi oleh interaksi antara faktor organisasi dan faktor individu. *transformational leadership* merepresentasikan faktor organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sedangkan *employee happiness* merupakan faktor individu yang mencerminkan kondisi psikologis positif karyawan. Kedua faktor tersebut diperkirakan meningkatkan *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui *work motivation* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut.

Penelitian ini mengintegrasikan *Employee Engagement Theory* (Kahn, 1990), *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994), *Positive Psychology* (Seligman, 2011), dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Sintesis Kajian Pustaka

Kajian pustaka menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu indikator penting dalam mengukur kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Menurut *Employee Engagement Theory* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), keterlibatan karyawan terbentuk ketika individu memiliki kesiapan psikologis (*psychological availability*), merasa aman (*psychological safety*), dan menemukan makna dalam pekerjaannya (*psychological meaningfulness*). Ketiga kondisi psikologis tersebut mendorong individu untuk menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional secara optimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari perspektif organisasi, *Transformational Leadership Theory* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung berkembangnya perilaku kerja positif. Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku kerja secara langsung, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pemberdayaan dan pengembangan potensi individu.

Sementara itu, *Positive Psychology* yang dikembangkan oleh Seligman (2011) menjelaskan bahwa kondisi psikologis positif, seperti kebahagiaan dalam

bekerja (*Employee Happiness*), merupakan sumber daya personal (*personal resource*) yang dapat meningkatkan optimisme, semangat kerja, serta kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang merasakan kebahagiaan kerja cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi serta menunjukkan keterlibatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya, *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahwa motivasi kerja akan berkembang secara optimal apabila kebutuhan dasar individu terhadap *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* terpenuhi. Dalam penelitian ini, *work motivation* diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan faktor individu diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih positif.

Berdasarkan sintesis keempat teori tersebut dapat dipahami bahwa pembentukan *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi melalui *transformational leadership*, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor individu melalui *employee happiness*. Kedua faktor tersebut diperkirakan meningkatkan *work motivation*, yang selanjutnya memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *work motivation* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *transformational leadership* dan *employee happiness* terhadap *employee engagement*.

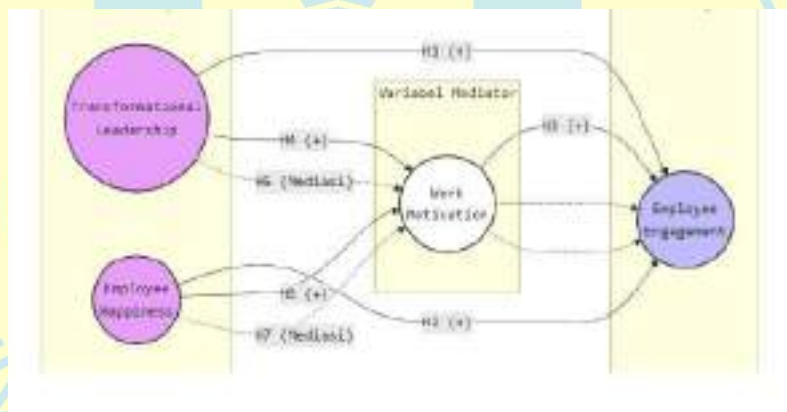
Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Positive Psychology*, dan *Self-Determination Theory* untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN sektor konstruksi di Indonesia. Integrasi keempat teori tersebut diharapkan mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel sekaligus memperkuat kontribusi teoritis penelitian dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Model Penelitian

Model penelitian ini disusun berdasarkan sintesis teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara *transformational leadership*, *employee happiness*, *work motivation*, dan *employee engagement*. Dalam model

yang diusulkan, *transformational leadership* dan *employee happiness* berperan sebagai variabel independen, *work motivation* sebagai variabel mediasi, sedangkan *employee engagement* sebagai variabel dependen.

Model ini menguji pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee engagement* (H1), pengaruh *employee happiness* terhadap *employee engagement* (H2), pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement* (H3), pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation* (H4), pengaruh *employee happiness* terhadap *work motivation* (H5), serta pengaruh tidak langsung *transformational leadership* (H6) dan *employee happiness* (H7) terhadap *employee engagement* melalui *work motivation* sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, sintesis teori, dan model penelitian yang dikembangkan, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H2: *Employee Happiness* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H3: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*.

H5: *Employee Happiness* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*.

H6: *Work Motivation* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.

H7: *Work Motivation* memediasi pengaruh *Employee Happiness* terhadap *Employee Engagement*.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory survey*) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan model konseptual yang telah dikembangkan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hipotesis secara empiris melalui analisis statistik terhadap hubungan antara Transformational Leadership, *Employee Happiness*, *Work Motivation*, dan *Employee Engagement*.

Desain penelitian menggunakan pendekatan *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Desain ini dipilih karena sesuai untuk menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam organisasi pada kondisi tertentu serta efisien untuk menguji model konseptual yang melibatkan variabel mediasi..

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada lima Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor konstruksi di Indonesia, yaitu PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Hutama Karya (Persero), PT PP (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Kelima perusahaan tersebut dipilih karena memiliki karakteristik organisasi berbasis proyek, kompleksitas pekerjaan yang tinggi, serta berperan strategis dalam pembangunan infrastruktur nasional.

Penelitian dilaksanakan pada periode Juni 2024 sampai November 2025, meliputi tahap penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, analisis hasil penelitian, hingga penyusunan laporan disertasi.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada lima BUMN sektor konstruksi dengan jumlah 10.667 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Responden ditetapkan dengan kriteria: (1) berstatus sebagai karyawan tetap, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan (3) bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Kriteria tersebut digunakan agar responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai kepemimpinan, motivasi kerja, kebahagiaan kerja, dan keterlibatan kerja di lingkungan organisasinya.

Jumlah sampel penelitian sebanyak 406 responden. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada dua pertimbangan metodologis. Pertama, menurut Hair et al. (2017), analisis Structural Equation Modeling (SEM) membutuhkan jumlah sampel minimal 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Mengingat penelitian ini menggunakan 40 indikator, maka jumlah sampel minimum adalah 200 responden, sehingga jumlah sampel sebanyak 406 responden telah memenuhi rekomendasi tersebut.

Kedua, berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5%, diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 386 responden, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dengan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (10.667)

e = tingkat kesalahan (0,05)

Sehingga diperoleh:

$$n = \frac{10.667}{1 + 10.667(0,05)^2} = \frac{10.667}{27,67} = 385,5 \approx 386$$

Dengan demikian, jumlah sampel sebanyak 406 responden telah melebihi jumlah minimum baik berdasarkan rekomendasi Hair et al. (2017) maupun

perhitungan Slovin, sehingga dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan representatif.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri atas dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen.

Tabel 2. Variabel Penelitian

Variabel	Simbol	Jenis Variabel
Transformational Leadership	X_1	Independen
Employee Happiness	X_2	Independen
Work Motivation	Z	Mediasi
Employee Engagement	Y	Dependen

Model penelitian menguji pengaruh langsung Transformational Leadership dan Employee Happiness terhadap Employee Engagement, serta pengaruh tidak langsung melalui Work Motivation sebagai variabel mediasi.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Data sekunder diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan, laporan keberlanjutan, publikasi ilmiah, buku, serta dokumen lain yang relevan untuk mendukung analisis penelitian. telah memiliki masa kerja minimal satu tahun, sehingga memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai mengenai kepemimpinan, kebahagiaan kerja, motivasi kerja, dan keterikatan kerja di lingkungan organisasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Metode PLS-SEM dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan yang kompleks antarvariabel, melibatkan variabel mediasi, serta berorientasi pada pengembangan model konseptual. Selain itu, PLS-SEM memiliki kemampuan mengestimasi model secara simultan, tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat yang ketat, dan sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada prediksi (*prediction-oriented research*). Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai tepat untuk menguji model penelitian yang melibatkan hubungan langsung maupun tidak langsung antara *Transformational Leadership*, *Employee Happiness*, *Work Motivation*, dan *Employee Engagement*.

Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu:

1. Evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), yang bertujuan menguji validitas dan reliabilitas konstruk.
2. Evaluasi model struktural (*structural model/inner model*), yang bertujuan menguji hubungan antarvariabel, nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Sebelum dilakukan analisis model struktural, terlebih dahulu disajikan karakteristik responden berdasarkan perusahaan, jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, unit kerja, dan jabatan. Penyajian karakteristik responden bertujuan memberikan gambaran mengenai profil sampel penelitian sehingga memudahkan interpretasi hasil penelitian.

Tabel 3. Profil Responden

Kategori	Karakteristik	Jumlah	Prosentase
Perusahaan	PT Adhi Karya (Persero) Tbk	258	63,55%
	PT Hutama Karya (Persero)	39	9,61%
	PT PP (Persero) Tbk	18	4,43%
	PT Waskita Karya (Persero) Tbk	64	15,76%
	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	27	6,65%
Jenis Kelamin	Laki-laki	289	71%
	Perempuan	117	29%
Usia	21-24 tahun	3	1%
	25-34 tahun	158	39%
	35-44 tahun	120	30%
	45-54 tahun	105	26%
	≥ 55 tahun	20	5%
	1 – 3 tahun	33	8%
Masa Kerja	4 – 6 tahun	48	12%
	7 - 10 tahun	93	23%
	> 10 tahun	232	57%
Pendidikan	SMA/ SMK	8	2%
	Diploma (D3)	16	4%
	Sarjana (S1)	246	61%
	Pasca Sarjana (S2/S3)	136	33%
Penugasan	Kantor	266	66%
	Proyek	140	34%
Jenis Jabatan	Commercial	26	6%
	Finance	50	12%
	Operation	234	58%
	People	91	22%
	Technology	5	1%

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen Uji Validitas

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk lebih besar dari 0,50, yaitu *Employee Engagement* (0,520), *Employee Happiness* (0,676), *Transformational Leadership* (0,721), dan *Work Motivation* (0,522). Setelah dilakukan penyempurnaan model melalui penghapusan indikator yang memiliki outer loading di bawah batas yang dipersyaratkan, seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading $\geq 0,70$.

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loading*, dan HTMT menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya.

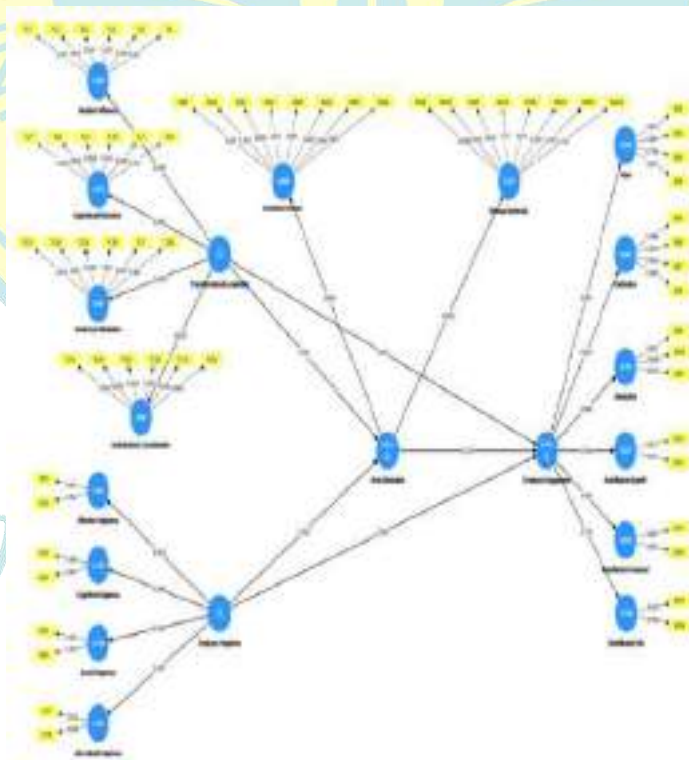
Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.

Hasil Uji AVE dan *Construct Reliability*

Berdasarkan hasil evaluasi *outer model* dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan validitas diskriminan sebagaimana direkomendasikan Hair et al. (2022), sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural.



Gambar 2. Hasil *Model Loadings Factor* (setelah modifikasi)

Hasil modifikasi model pengukuran sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2. memperlihatkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria nilai *loading factor* $> 0,60$, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya secara memadai.

Setelah dilakukan proses evaluasi dan penghapusan indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,60, jumlah indikator yang dipertahankan pada masing-masing konstruk adalah sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* (TL) direfleksikan oleh indikator-indikator pada dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, yang seluruhnya memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60.
2. *Employee Happiness* (EH) direpresentasikan oleh indikator-indikator pada dimensi *Affective Happiness*, *Cognitive Happiness*, *Social Happiness*, dan *Job-related Happiness*, dengan nilai *loading factor* yang memenuhi kriteria kelayakan.
3. *Work Motivation* (WM) diukur melalui indikator-indikator pada dimensi *Motivasi Intrinsik* dan *Motivasi Ekstrinsik*, yang seluruh indikator tersisa menunjukkan nilai *loading factor* di atas ambang batas 0,60.
4. *Employee Engagement* (EE) direfleksikan oleh indikator-indikator pada dimensi *Vigor*, *Dedication*, *Absorption*, Keterlibatan Kognitif, Keterlibatan Emosional, dan Keterlibatan Fisik, di mana seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *loading factor* yang memadai.

Dengan terpenuhinya kriteria *loading factor* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang telah dimodifikasi memiliki validitas konvergen yang baik. Selanjutnya, model pengukuran ini dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian reliabilitas konstruk, validitas diskriminan, serta pengujian model struktural (*inner model*).

Tabel 4. Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

Variabel	Dimensi	Cronbach's Alpha
Transformational Leadership	<i>Individualized Consideration</i>	0,952
	<i>Intellectual Stimulation</i>	0,955
	<i>Idealized Influence</i>	0,959
	<i>Inspirational Motivation</i>	0,958
	<i>Social Happiness</i>	0,692
Employee Happiness	<i>Cognitive Happiness</i>	0,770
	<i>Affective Happiness</i>	0,900
	<i>Job-related Happiness</i>	0,902
	Motivasi Ekstrinsik	0,871
Work Motivation	Motivasi Intrinsik	0,946
	Absorption	0,689
Employee Engagement	Keterlibatan Kognitif	0,592
	Vigor	0,884
	Dedication	0,910
	Keterlibatan Fisik	0,802
	Keterlibatan Emosional	0,917
Transformational Leadership	-	0,983
Employee Happiness	-	0,930
Work Motivation	-	0,937
Employee Engagement	-	0,946

Hasil pengujian *Cronbach's Alpha* sebagaimana disajikan pada Tabel 4. menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk dan dimensi penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum 0,70, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian secara umum memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Beberapa dimensi menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* mendekati batas minimum, namun masih berada dalam rentang yang dapat diterima dan tetap dipertahankan karena relevan secara teoritis dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji *Cronbach's Alpha* dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga layak untuk digunakan pada tahapan pengujian selanjutnya, yaitu pengujian reliabilitas lanjutan dan validitas konstruk dalam kerangka PLS-SEM.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan teknik *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis, dari tujuh hipotesis yang diajukan, empat hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5 dan 6.

Tabel 5. Hasil Pengujian Signifikansi Path Coefficient Direct Effect

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	Standar Deviasi	T-statistic	P-values	Keterangan
H1	TL $\rightarrow$ EE	0,051	0,042	1,216	0,224	Ditolak
H2	EH $\rightarrow$ EE	0,587	0,06	9,78	0	Diterima
H3	WM $\rightarrow$ EE	0,275	0,054	5,062	0	Diterima
H4	TL $\rightarrow$ WM	0,039	0,05	0,778	0,436	Ditolak
H5	EH $\rightarrow$ WM	0,756	0,042	18,014	0	Diterima

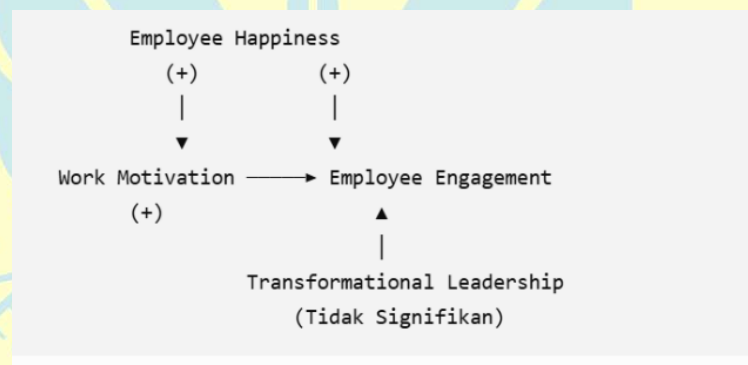
Tabl 6. Hasil Pengujian Signifikansi Path Coefficient Indirect Effect

Hipotesis	Hubungan Tidak Langsung	Koefisien Tidak Langsung (β)	Standar Deviasi	T-statistic	P-values	Keterangan
H6	TL $\rightarrow$ WM $\rightarrow$ EE	0,011	0,015	0,736	0,462	Ditolak
H7	EH $\rightarrow$ WM $\rightarrow$ EE	0,208	0,042	4,911	0	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *employee happiness* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* maupun *work motivation*. Selanjutnya, *work motivation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sebaliknya, *transformational leadership* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* maupun *work motivation*. Selain itu, hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *work motivation* hanya mampu memediasi hubungan antara *employee happiness* dan *employee engagement*, tetapi tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement*.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *employee happiness* merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui *work motivation* sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, *transformational leadership* belum mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung maupun melalui motivasi kerja pada konteks BUMN sektor konstruksi.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pembentukan *employee engagement* pada BUMN sektor konstruksi lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis positif dan motivasi kerja dibandingkan oleh kepemimpinan transformasional. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi pengembangan model penelitian yang menempatkan *employee happiness* sebagai variabel anteseden dan *work motivation* sebagai mekanisme psikologis dalam pembentukan *employee engagement*.



Gambar 3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan menginterpretasikan temuan empiris berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta karakteristik organisasi BUMN sektor konstruksi sebagai konteks penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan tidak hanya apakah hipotesis didukung oleh data, tetapi juga mengapa hubungan antarvariabel terjadi serta bagaimana temuan penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Happiness* merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan *Employee Engagement*, baik secara langsung maupun melalui *Work Motivation* sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperkuat perspektif *Positive Psychology* yang menyatakan bahwa kondisi psikologis positif meningkatkan energi, optimisme, dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Dalam konteks BUMN sektor konstruksi, tingginya tuntutan penyelesaian proyek dan kompleksitas pekerjaan menyebabkan kesejahteraan psikologis karyawan menjadi sumber daya yang lebih menentukan dibandingkan faktor kepemimpinan formal.

Sebaliknya, *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* maupun *work motivation*. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bersifat kontekstual. Pada organisasi berbasis proyek, keterlibatan karyawan tampaknya lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang positif, motivasi intrinsik, dan kesiapan psikologis dibandingkan oleh perilaku kepemimpinan semata. Hasil ini sekaligus menjelaskan salah satu inkonsistensi yang ditemukan dalam penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *work motivation* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *employee happiness* dan *employee engagement*, namun tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap konsep *psychological availability* dalam *Employee Engagement Theory* yang dikemukakan oleh Kahn (1990). Dalam penelitian ini, *work motivation* berfungsi sebagai representasi empiris dari kesiapan psikologis individu untuk menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional ke dalam pekerjaannya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan *employee engagement* pada BUMN sektor konstruksi lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis internal dibandingkan faktor kepemimpinan formal. Temuan ini tidak hanya memperluas pemahaman mengenai mekanisme pembentukan *employee*

engagement pada organisasi berbasis proyek, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Positive Psychology* dalam satu kerangka penelitian.

Temuan dan Novelty Penelitian

Temuan Penelitian (*Research Findings*)

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama sebagai berikut.

1. *Employee Happiness* merupakan determinan utama *Employee Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, serta memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *transformational leadership*. Temuan ini menunjukkan bahwa pada organisasi berbasis proyek, keterlibatan karyawan lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis positif dibandingkan oleh faktor kepemimpinan formal.

2. *Work Motivation* menjadi mekanisme psikologis pembentuk *Employee Engagement*.

Penelitian membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan memediasi hubungan antara *employee happiness* dan *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme internal yang mentransformasikan kebahagiaan kerja menjadi keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

3. *Transformational Leadership* tidak menjadi determinan utama *Employee Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work motivation* maupun *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bersifat kontekstual dan belum tentu menjadi faktor dominan dalam organisasi berbasis proyek seperti BUMN sektor konstruksi.

Novelty Penelitian

Penelitian ini menawarkan empat kebaruan (novelty) sebagai berikut.

1. *Theoretical Novelty*

Penelitian ini memperluas *Employee Engagement Theory* yang dikembangkan oleh Kahn (1990) dengan merekonseptualisasikan *work motivation* sebagai representasi *psychological availability*. Dengan demikian, konsep *psychological availability* yang sebelumnya bersifat abstrak memperoleh operasionalisasi empiris melalui variabel *work motivation*.

2. *Conceptual Novelty*

Penelitian ini mereposisikan *employee happiness* sebagai variabel anteseden dalam pembentukan *employee engagement*. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang memandang *employee happiness* sebagai variabel hasil (*outcome*), penelitian ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja merupakan kondisi awal yang mendorong motivasi kerja dan keterlibatan karyawan.

3. *Empirical Novelty*

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa dalam konteks BUMN sektor konstruksi, *employee happiness* memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap *employee engagement* dibandingkan *transformational leadership*. Temuan ini menunjukkan bahwa pembentukan *employee engagement* lebih dipengaruhi oleh sumber daya psikologis internal daripada kepemimpinan formal pada organisasi berbasis proyek.

4. *Integrative Novelty*

Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan *Employee Engagement Theory*, *Transformational Leadership Theory*, *Self-Determination Theory*, dan *Positive Psychology* untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *employee engagement* secara lebih komprehensif pada organisasi berbasis proyek.

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung pada BUMN sektor konstruksi yang memiliki karakteristik organisasi berbasis proyek dengan tekanan kerja yang tinggi.
2. *Employee Happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. *Employee happiness* menjadi sumber daya psikologis yang mendorong energi, dedikasi, dan antusiasme kerja.
3. *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan kondisi kerja dibandingkan oleh gaya kepemimpinan transformasional.
4. *Employee Happiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation*. Karyawan yang merasakan kebahagiaan dalam bekerja cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.
5. *Work Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk menginvestasikan energi, perhatian, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga meningkatkan *employee engagement*.
6. *Work Motivation* tidak memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement*. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan tidak terjadi melalui peningkatan motivasi kerja.

7. *Work Motivation* memediasi secara signifikan hubungan antara *Employee Happiness* dan *Employee Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee happiness* meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong terbentuknya *employee engagement*.

Secara keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan *employee engagement* pada BUMN sektor konstruksi lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis positif karyawan dibandingkan faktor kepemimpinan formal. *Work motivation* terbukti menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *employee happiness* meningkatkan *employee engagement*, sedangkan *transformational leadership* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun melalui *work motivation*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi peningkatan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek perlu lebih berorientasi pada penguatan pengalaman kerja positif dan motivasi intrinsik karyawan.

Implikasi

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Employee Engagement* dengan memperluas konsep *psychological availability* yang dikemukakan oleh Kahn (1990). Dalam penelitian ini, *work motivation* tidak hanya diposisikan sebagai variabel mediasi, tetapi juga direkonseptualisasikan sebagai representasi *psychological availability*, yaitu kesiapan psikologis individu untuk menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan.

Selain itu, penelitian ini mereposisi *employee happiness* sebagai variabel anteseden dalam pembentukan *employee engagement*, berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkannya sebagai variabel konsekuensi (*outcome*). Penelitian ini juga mengintegrasikan *Employee Engagement Theory*, *Self-Determination Theory* (SDT), dan *Positive Psychology* ke dalam satu model konseptual yang lebih komprehensif untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *employee engagement* pada organisasi berbasis proyek. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan yang lebih integratif dan kontekstual.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* pada BUMN sektor konstruksi tidak cukup dilakukan melalui penguatan kepemimpinan formal, tetapi juga memerlukan strategi yang berfokus pada peningkatan *employee happiness* dan *work motivation* sebagai sumber daya psikologis utama.

Oleh karena itu, manajemen perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan melalui budaya apresiasi, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan yang adil, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta program dukungan kesehatan mental. Selain itu, para pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga mampu menciptakan *psychological safety*, meningkatkan komunikasi, membangun hubungan kerja yang suportif, serta memperkuat motivasi intrinsik karyawan.

Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement*, memperkuat kolaborasi, mengurangi risiko *burnout*, serta mendukung produktivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian memberikan implikasi bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada BUMN sektor konstruksi perlu bergeser dari pendekatan yang berorientasi pada pengendalian administratif menuju pendekatan yang lebih *human-centered* dan berbasis *psychological engagement*. Oleh karena itu, organisasi perlu menjadikan *employee happiness*, *work motivation*, dan *employee engagement* sebagai indikator strategis dalam pengelolaan *human capital*.

Dalam implementasinya, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang mencakup pengukuran tingkat kebahagiaan karyawan secara berkala, penguatan program kesejahteraan psikologis, penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas, penguatan budaya apresiasi, serta pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada *coaching* dan *mentoring*. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memperkuat kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi tuntutan organisasi

berbasis proyek sekaligus mendukung keberhasilan transformasi dan keberlanjutan kinerja BUMN sektor konstruksi.

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian *Employee Engagement*, melalui kontribusi teoretis, empiris, metodologis, dan praktis.

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memperkaya pengembangan teori *Employee Engagement* melalui integrasi *Employee Engagement Theory* (Kahn, 1990), *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994), *Positive Psychology* (Seligman, 2011), dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000). Integrasi tersebut memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam menjelaskan mekanisme pembentukan *Employee Engagement* melalui interaksi antara faktor organisasi, faktor psikologis individu, dan motivasi kerja.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Motivation* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *Employee Happiness* dan *Employee Engagement*, sehingga memperluas pemahaman mengenai proses terbentuknya keterikatan kerja pada organisasi berbasis proyek.

Kontribusi Empiris

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *Transformational Leadership*, *Employee Happiness*, *Work Motivation*, dan *Employee Engagement* pada lima BUMN sektor konstruksi di Indonesia.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Employee Happiness* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* baik secara langsung maupun melalui *Work Motivation*. Sebaliknya, *Transformational Leadership* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* maupun *Work Motivation*. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks BUMN sektor konstruksi, faktor psikologis individu memiliki peran yang lebih dominan

dibandingkan faktor kepemimpinan formal dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kontribusi Metodologis

Dari aspek metodologis, penelitian ini menerapkan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji model yang melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan yang kompleks secara simultan sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan *Employee Engagement*.

Selain itu, penelitian menggunakan sampel yang relatif besar, yaitu 406 responden dari lima BUMN sektor konstruksi, sehingga meningkatkan kekuatan analisis dan representativitas hasil penelitian.

Kontribusi Praktis

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi manajemen BUMN sektor konstruksi dalam merancang strategi peningkatan *Employee Engagement*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan karyawan tidak cukup dilakukan melalui penguatan gaya kepemimpinan semata, tetapi perlu diimbangi dengan upaya meningkatkan *Employee Happiness* dan *Work Motivation*.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memperkuat sistem penghargaan dan pengembangan karier, serta membangun budaya organisasi yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterikatan kerja sekaligus mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Rekomendasi

Rekomendasi bagi Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, BUMN sektor konstruksi perlu memprioritaskan peningkatan *employee happiness* sebagai strategi utama dalam memperkuat *work motivation* dan *employee engagement*. Upaya tersebut dapat

dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif, penguatan budaya apresiasi, penyediaan program kesejahteraan psikologis (*employee wellbeing*), penerapan *work-life balance*, serta sistem penghargaan dan pengembangan karier yang adil dan transparan.

Selain itu, organisasi perlu mengembangkan sistem kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, kesempatan belajar dan berkembang, peningkatan otonomi kerja, serta pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada *coaching*, *mentoring*, dan *psychological safety*. Dengan demikian, strategi peningkatan *employee engagement* tidak hanya berfokus pada kepemimpinan formal, tetapi juga pada peningkatan kualitas pengalaman kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Rekomendasi bagi Pembuat Kebijakan

Bagi Badan Pengaturan (BP) BUMN dan manajemen perusahaan BUMN sektor konstruksi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan pengelolaan *human capital* yang lebih berorientasi pada aspek psikologis karyawan. Pengukuran *employee happiness*, *work motivation*, dan *employee engagement* perlu diintegrasikan ke dalam indikator kinerja sumber daya manusia sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

Selain itu, kebijakan pengembangan kepemimpinan di lingkungan BUMN perlu diarahkan tidak hanya pada peningkatan kompetensi manajerial, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja.

Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor industri lain maupun organisasi berbasis proyek yang memiliki karakteristik berbeda sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan desain *longitudinal* untuk mengamati perubahan *employee engagement* dari waktu ke waktu.

Selain itu, model penelitian dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement*, seperti *psychological safety*, *organizational culture*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, atau *leader-member exchange* (LMX). Pengembangan model tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan *employee engagement* pada berbagai konteks organisasi.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Employee Happiness* Terhadap *Employee Engagement* Dimediasi oleh *Work Motivation* pada BUMN Konstruksi”. Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi S3 Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.

Penyusunan disertasi ini merupakan proses akademik yang penuh dengan tantangan dan pembelajaran. Keberhasilan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari bimbingan, arahan, dukungan, doa, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Doktor di Universitas Negeri Jakarta.
2. Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan dukungan, fasilitas, serta layanan akademik selama penulis menempuh pendidikan doktoral.
3. Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan arahan, dukungan, dan berbagai kemudahan dalam proses penyelesaian studi.
4. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus., selaku Promotor, yang dengan penuh kesabaran, dedikasi, dan komitmen telah memberikan bimbingan, arahan, koreksi, masukan, serta motivasi akademik yang sangat berharga sejak penyusunan proposal hingga penyelesaian disertasi ini.
5. Dr. Agus Wibowo, S.Pd.I., M.Pd., selaku Ko-Promotor, yang senantiasa memberikan bimbingan, motivasi, pemikiran kritis, serta saran-saran konstruktif yang sangat berarti dalam penyempurnaan disertasi ini.

6. Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si., Prof. Dr. Rd Tutty Sariwulan, M.Si., Prof. Dr. Muhammad Japar, M.Si., Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., Dr. Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D., dan Prof. Dr. Mochamad Soelton, S.Psi., M.M., atas berbagai telaah kritis, masukan ilmiah, pertanyaan yang membangun, serta rekomendasi akademik yang telah memperkaya substansi dan kualitas disertasi ini.
7. Seluruh dosen Program Studi S3 Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman akademik, serta inspirasi selama penulis menempuh pendidikan doktoral.
8. Manajemen beserta seluruh responden penelitian dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Hutama Karya (Persero), PT PP (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, yang telah memberikan kesempatan, dukungan, partisipasi, serta informasi yang sangat berharga sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
9. Kedua orang tua tercinta, keluarga besar, serta saudara-saudara penulis yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral, semangat, kesabaran, dan pengorbanan yang tiada henti selama penulis menempuh pendidikan hingga penyelesaian disertasi ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi S3 Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta, sahabat, serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, motivasi, kerja sama, serta kebersamaan selama proses studi dan penyusunan disertasi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, kritik, saran, dan masukan yang bersifat konstruktif sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan dan pengembangan penelitian di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, serta para pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan *employee*

engagement melalui penguatan *transformational leadership*, *employee happiness*, dan *work motivation*, khususnya pada perusahaan BUMN sektor konstruksi.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan dan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan dukungan kepada penulis. Amin ya Rabbal alamin.

Jakarta, 13 Juli 2026

Kurnia Turrahmi



Intelligentia - Dignitas

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah rabbil alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Perjalanan dalam menempuh pendidikan doktoral merupakan proses yang penuh tantangan, pembelajaran, dan pengalaman berharga. Penyelesaian disertasi ini tidak mungkin terwujud tanpa dukungan, doa, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak yang dengan tulus memberikan kontribusi selama proses studi dan penelitian.

Dengan penuh rasa hormat dan penghargaan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dedi Purwana E.S., M.Bus., selaku Promotor, atas kesediaan, kesabaran, dan dedikasi dalam memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi akademik sejak tahap perencanaan penelitian hingga disertasi ini selesai. Keteladanan beliau dalam berpikir ilmiah telah menjadi inspirasi yang sangat berharga bagi penulis.
2. Dr. Agus Wibowo, S.Pd.I., M.Pd., selaku Kopromotor, atas segala perhatian, bimbingan, kritik, saran, dan dorongan yang senantiasa diberikan selama proses penyusunan disertasi ini. Pandangan dan masukan beliau telah memperkaya kualitas penelitian ini.
3. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, serta Prof. Dr. Umi Widyastuti, S.E., M.E., selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Manajemen, atas dukungan, kebijakan, fasilitas, dan layanan akademik yang memungkinkan penulis menyelesaikan pendidikan doktoral dengan baik.
4. Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si., Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si., Prof. Dr. Muhammad Japar, M.Si., Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si., Dr. Hania Aminah, S.Pd., M.M., Ph.D., dan Prof. Dr. Mochamad Soelton, S.Psi., M.M., atas telaah kritis, masukan ilmiah, serta berbagai saran konstruktif yang telah memperkaya substansi dan penyempurnaan disertasi ini.
5. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi S3 Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, atas ilmu pengetahuan, pengalaman akademik, serta pelayanan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan.

6. Pimpinan beserta seluruh responden penelitian dari PT Adhi Karya (Persero) Tbk, PT Hutama Karya (Persero), PT PP (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta partisipasi aktif dalam penelitian ini sehingga data yang diperlukan dapat diperoleh dengan baik.
7. Ucapan terima kasih yang tulus penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa menjadi sumber doa, kasih sayang, dan kekuatan dalam setiap langkah kehidupan penulis. Pengorbanan, ketulusan, serta nilai-nilai kehidupan yang telah ditanamkan menjadi fondasi utama dalam perjalanan akademik ini.
8. Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dan dukungan tanpa henti selama penulis menempuh pendidikan hingga menyelesaikan disertasi ini.
9. Kepada rekan-rekan mahasiswa Program Studi S3 Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta, sahabat, serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan, diskusi ilmiah, motivasi, dan semangat yang telah diberikan selama perjalanan studi ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa penyelesaian disertasi ini merupakan hasil dari kolaborasi, doa, dan dukungan banyak pihak. Semoga segala bantuan, kebaikan, dan ketulusan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, dan para pengambil kebijakan dalam mengembangkan strategi peningkatan *employee engagement* pada perusahaan, khususnya di lingkungan BUMN.

Jakarta, 13 Juli 2026

Kurnia Turrahmi

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN.....	iii
BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP	v
ABSTRAK	vii
SURAT PENYATAAN	ix
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	xi
PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	xiii
RINGKASAN DISERTASI.....	xv
KATA PENGANTAR.....	xlvi
ACKNOWLEDGEMENT	1
DAFTAR ISI.....	lii
DAFTAR GAMBAR.....	lvii
DAFTAR TABEL	lviii
DAFTAR LAMPIRAN	lx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Penelitian	4
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.5 <i>State of The Art</i>	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Kajian Teori	13
2.1.1 Dasar Teori	13
2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	18
2.1.3 <i>Transformational Leadership</i>	23
2.1.4 <i>Employee Happiness</i>	29
2.1.5 <i>Work Motivation</i>	33
2.2 Penelitian yang Relevan	38
2.2.1 Penelitian Mengenai <i>Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement</i>	39
2.2.2 Penelitian Mengenai <i>Employee Happiness Terhadap Employee Engagement</i>	40

2.2.3 Penelitian Mengenai <i>Work Motivation</i> Sebagai Variabel Mediasi	40
2.2.4 Penelitian Mengenai <i>Employee Happiness</i>	41
2.2.5 Posisi Penelitian (<i>Research Positioning</i>)	42
2.3 Kerangka Berpikir.....	60
2.3.1 <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i>	60
2.3.2 <i>Employee Happiness</i> dan <i>Employee Engagement</i>	61
2.3.3 <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Work Motivation</i>	63
2.3.4 <i>Employee Happiness</i> dan <i>Work Motivation</i>	64
2.3.5 <i>Work Motivation</i> dan <i>Employee Engagement</i>	65
2.3.6 <i>Work Motivation</i> Memediasi <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i>	66
2.3.7 <i>Work Motivation</i> Memediasi <i>Employee Happiness</i> dan <i>Employee Engagement</i>	67
2.4 Hipotesis Penelitian	69
BAB III METODE PENELITIAN.....	71
3.1 Jenis Penelitian.....	71
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
3.2.1 Tempat Penelitian.....	71
3.2.2 Waktu Penelitian	72
3.3 Desain Penelitian	73
3.4 Populasi dan Sampel	74
3.4.1 Populasi	74
3.4.2 Sampel.....	74
3.5 Teknik Pengumpulan Sampel.....	75
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian	76
3.6.1 Variabel <i>Employee Engagement</i>	77
3.6.2 Variabel <i>Transformational Leadership</i>	81
3.6.3 <i>Employee Happiness</i>	87
3.6.4 <i>Work Motivation</i>	90
3.6.5 Uji Validitas dan Reabilitas.....	95
3.7 Teknik Analisis Data	97
3.7.1 Statistik Deskriptif.....	98
3.7.2 Uji Common Method Bias (CMB).....	99

3.7.3 Statistik Inferensial (SEM-PLS)	100
3.7.4 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	103
3.7.5 Pengujian Hipotesis	105
3.7.6 Hipotesisi Statistik Uji Kuantitatif.....	107
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	111
4.1 Deskripsi Data	111
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden	111
4.2 Hasil Analisis Deskriptif.....	114
4.2.1 Analisis Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	116
4.2.2 Analisis Deskriptif <i>Transformasional Leadership</i>	118
4.2.3 Analisis Deskriptif <i>Employee Happiness</i>	124
4.2.4 Analisis Deskriptif <i>Work Motivation</i>	125
4.2.5 Deskripsi variabel secara keseluruhan.....	128
4.3 Hasil Penelitian.....	129
4.3.1 Tabulasi Silang (<i>Cross Tabulation</i>).....	129
4.3.2 Uji <i>Common Method Bias</i> (CMB).....	137
4.3.3 Hasil Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	139
4.3.4 Evaluasi Validitas Diskriminan	149
4.3.5 Hasil Analisis Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	152
4.4 Hasil Analisis Uji Hipotesis.....	159
4.4.1 Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	159
4.4.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	161
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	162
4.5.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> (H1).....	162
4.5.2 Pengaruh <i>Employee Happiness</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> (H2)....	164
4.5.3 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> (H3)	166
4.5.4 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Work Motivation</i> (H4).....	168
4.5.5 Pengaruh <i>Employee Happiness</i> Terhadap <i>Work Motivation</i> (H5).....	169
4.5.6 Peran Mediasi <i>Work Motivation</i> pada Hubungan <i>Transformational</i> <i>Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> (H6)	171

4.5.7 Peran Mediasi <i>Work Motivation</i> pada Hubungan <i>Employee Happiness</i> dan <i>Employee Engagement</i> (H7).....	172
4.6 Keterbatasan.....	173
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDI.....	177
5.1 Simpulan	177
5.1.1 <i>Transformational Leadership</i> Tidak Berpengaruh Signifikan Secara Langsung Terhadap <i>Employee Engagement</i>	179
5.1.2 <i>Employee Happiness</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	180
5.1.3 <i>Work Motivation</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	181
5.1.4 <i>Transformational Leadership</i> Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap <i>Work Motivation</i>	183
5.1.5 <i>Employee Happiness</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap <i>Work Motivation</i>	184
5.1.6 <i>Work Motivation</i> Tidak Berperan Sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan Antara <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i>	185
5.1.7 <i>Work Motivation</i> Berperan Sebagai Variabel Mediasi yang Signifikan dalam Hubungan Antara <i>Employee Happiness</i> dan <i>Employee Engagement</i>	186
5.1.8 Kontribusi Teoretis.....	187
5.2 Implikasi Penelitian	191
5.2.1 Implikasi Teoritis	191
5.2.2 Implikasi Praktis.....	193
5.2.3 Implikasi Strategis bagi Keberlanjutan Kinerja BUMN	197
5.3 Rekomendasi.....	198
DAFTAR PUSTAKA	201
LAMPIRAN	207
RIWAYAT HIDUP	229

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Survey Employee Engagement Index Korporasi.....	2
Gambar 1.2 Vos Viewer Hasil Data Based Scopus dengan Keyword Employee Happiness	9
Gambar 2.1 Grand Th`eory, Middle Theory dan Applied Theory.....	16
Gambar 2.2 Konstelasi Antar Hubungan Variabel	69
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	73
Gambar 4.1 Penjabaran Keseluruhan Indikator Variabel	128
Gambar 4.2 Hasil Model Loadings Factor (sebelum modifikasi).....	141
Gambar 4.3 Hasil Model Loadings Factor (setelah modifikasi)	142



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian	72
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen <i>Employee Engagement</i>	79
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen <i>Transformational Leadership</i>	84
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen <i>Employee Happiness</i>	90
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen <i>Work Motivation</i>	94
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Dependent</i>	96
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Independent</i>	96
Tabel 3.8 Tingkat Reabilitas	97
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas pada Uji Instrumen	97
Tabel 4.1 Data Responden Per- Perusahaan	112
Tabel 4.2 Profil Responden Penelitian	112
Tabel 4.3 Kategori Rentang Skor	115
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	116
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	117
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformasional Leadership</i>	119
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Happiness</i>	124
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif <i>Work Motivation</i>	125
Tabel 4.9 Analisis Tabulasi Silang <i>Employee Engagement</i> pada Jenis Kelamin	129
Tabel 4.10 Analisis Tabulasi Silang <i>Employee Engagement</i> pada Usia	130
Tabel 4.11 Analisis Tabulasi Silang <i>Employee Engagement</i> pada Pendidikan	132
Tabel 4.12 Analisis Tabulasi Silang <i>Employee Engagement</i> pada Jabatan	134
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Nilai VIF (Common Method Bias)	138
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Cronbach's Alpha	145
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Composite Reliability (CR)	146
Tabel 4.16 Hasil Pengujian AVE	148
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Fornell-Larcker	150
Tabel 4.18 Hasil Pengujian HTMT	151
Tabel 4.19 Hasil R Square	153
Tabel 4.20 Hasil F-Square	154
Tabel 4.21 Hasil Inner VIF	155

Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Q-Square	156
Tabel 4.23 Hasil Pengujian Signifikansi Path Coefficient Direct Effect.	159
Tabel 4.24 Hasil Pengujian Signifikansi Path Coefficient Indirect Effect.....	161



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	209
Lampiran 2: Hasil Sebaran Kuesioner	222



Intelligentia - Dignitas