

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MEDIASI EMPLOYEE
ENGAGEMENT DI KANTOR PELAYANAN PAJAK
MADYA DUA SEMARANG**

Tesis

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

BEKTI NUGROHO

NIM : 20402300360

Magister Manajemen Angkatan 79G RPL

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SEMARANG

Disusun Oleh :

Bekti Nugroho

NIM. 20402300360

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian proposal tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 15 Februari 2025

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ken Sudarti', is written over the text.

(Prof. Dr. Ken Sudarti, SE,M.Si)

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SEMARANG

Disusun Oleh :

Bekti Nugroho

NIM. 20402300360

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing,



(Prof. Dr. Ken Sudarti, SE,M.Si)
NIK. 210491023

Dosen Penguji I,



(Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si)
NIK. 210499041

Dosen Penguji II,



(Prof. Budhi Cahyono, SE, M.Si)
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



(Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si)
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Bekti Nugroho
NIM : 20402300360
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Employee Engagement Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK. 210491023

Bekti Nugroho
NIM. 20402300360

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bekti Nugroho

NIM : 20402300360

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Employee Engagement Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang”

—
dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Bekti Nugroho

*Coret yang tidak perlu

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan anugrah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Employee Engagement di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang”. Tujuan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat akademis yang harus ditempuh oleh mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan Tesis ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orang tua saya yang telah melahirkan saya, yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada saya.
5. Istri dan anak-anak tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat, yang selalu memberikan kebahagiaan, keceriaan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan dan kekhilafan yang disebabkan oleh pengetahuan dan pengalaman yang masih terbatas, maka penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun dan berguna untuk perbaikan dalam penulisan selanjutnya.

Akhirnya penulis mohon maaf kepada semua pihak yang terkait jika ada kesalahan kata atau perbuatan selama penulis belajar di Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua. Aamiin.

Semarang, Februari 2025



Bakti Nugroho



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kepemimpinan Transformasional	7
2.2 Employee Engagement	10
2.3 Kinerja Karyawan	11
2.4 Pengembangan Hipotesis	13
2.5 Kerangka Pemikiran	22
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.3 Sumber dan Jenis Data	25
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5 Variabel dan Indikator	26
3.6 Teknik Analisis	28

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian	34
4.2 Analisis Deskriptif	38
4.3 Analisis Outer Model	43
4.4 Analisis Inner Model	50
4.5 Uji Hipotesis	52
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	56

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran	67
5.3 Kesimpulan	68
5.4 Saran	68

DAFTAR PUSTAKA	69
----------------------	----



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	24
Gambar 4.1 Outer Model	43
Gambar 4.2 Inner Model	51



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator	26
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model	30
Tabel 3.3 Kriteria Penilaian PLS Uji Inner Model	31
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	34
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	35
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	36
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	37
Tabel 4.5 Kriteria Interpretasi Skor	38
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatif	38
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement	40
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	41
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas	43
Tabel 4.10 Cross Loading	45
Tabel 4.11 Average Variance Extracted (AVE)	47
Tabel 4.12 Composite Reliability	48
Tabel 4.13 Cronbach Alpha	49
Tabel 4.14 R-Square	51
Tabel 4.15 Path Coefficient	54
Tabel 4.16 Uji Mediating	55

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi, termasuk di sektor pelayanan publik seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. Dalam beberapa tahun terakhir, tuntutan terhadap peningkatan kinerja di sektor publik semakin meningkat, khususnya di Kantor Pajak yang memiliki peran penting dalam pencapaian target penerimaan negara. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang diakui mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik melalui pemberdayaan, inovasi, dan pengembangan individu.

Fenomena di KPP Madya Dua Semarang menunjukkan adanya perbedaan kinerja antar unit, meskipun lingkungan kerja yang mendukung dan sistem yang terstruktur telah diterapkan. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh signifikan terhadap perbedaan tersebut adalah kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pemimpin yang transformasional mampu menciptakan visi bersama, memberikan motivasi intrinsik, dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994). Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai (Andriani et al., 2018; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Fenomena dapat dilihat pada pencapaian kinerja tahun 2023. KPP Madya Dua Semarang telah berhasil mencapai target penerimaan pajak lebih dari 100%, yang merupakan prestasi signifikan dalam sektor pelayanan pajak. Pada tahun 2022, penerimaan pajak mencapai 106,12% dari target atau setara dengan Rp10,5 triliun, dengan tingkat kepatuhan pelaporan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) juga mencapai 100%

Keberhasilan ini tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan di KPP Madya Dua Semarang. Pemimpin di unit ini, Kepala KPP Madya Dua Semarang, menggunakan pendekatan transformasional, yang ditandai dengan upaya untuk meningkatkan sinergi, kerja sama, dan penghargaan kepada wajib pajak, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada peningkatan keterlibatan pegawai (*employee engagement*), yang terbukti melalui tingginya kepuasan kerja pegawai dan kepatuhan dalam melaksanakan tugas mereka

Namun, meskipun ada pencapaian yang luar biasa, variasi kinerja antar unit di KPP Madya Dua Semarang menunjukkan bahwa engagement pegawai masih berperan penting dalam memaksimalkan kinerja di semua tingkatan. Pemimpin yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai secara efektif cenderung melihat hasil yang lebih baik, seperti peningkatan produktivitas dan kepuasan pegawai. Meski kebijakan dan sistem organisasi telah diterapkan secara merata, terdapat kesenjangan dalam keterlibatan pegawai (*employee engagement*) yang diduga menjadi penyebab variasi kinerja antar unit. Pemimpin yang berhasil membangun engagement pegawai mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Pegawai yang lebih terlibat cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Albrecht et al., 2015; Saks, 2006).

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Andriani et al. (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja pegawai di sektor Pendidikan. Bhuana Nasution & Muhamad Sholeh (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru di SMK Wachid Hasyim Sidotopo Wetan Surabaya. Sementara itu di penelitian lainnya oleh Sahidillah Nurdin & Acep Rohendi. (2016) ; menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

Studi lain oleh Breevaart et al. (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan pegawai, tetapi dampaknya terhadap kinerja masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Selain itu, peran employee engagement sebagai variable mediasi belum banyak dibahas, penelitian di sektor publik seperti KPP Madya Dua Semarang juga masih jarang dilakukan, kebanyakan studi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional lebih banyak dilakukan di sektor swasta atau pendidikan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Judge & Piccolo, 2004), sehingga konteks organisasi publik dengan birokrasi yang kompleks dan regulasi yang ketat menjadi celah penelitian yang perlu diisi.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terkait peran engagement dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta memberikan wawasan praktis bagi pengelola organisasi publik dalam meningkatkan kinerja melalui gaya kepemimpinan yang tepat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskana penelitian:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement di KPP Madya Dua Semarang?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang?
3. Bagaimana pengaruh employee engagement terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang?
4. Bagaimana pengaruh employee engagement dapat memediasi Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement di KPP Madya Dua Semarang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh employee engagement terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh employee engagement dapat memediasi Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan Konsep Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement: Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur tentang kepemimpinan transformasional dengan menambahkan dimensi *employee engagement* sebagai mediator dalam konteks organisasi publik, khususnya di Kantor Pelayanan Pajak. Penelitian sebelumnya cenderung lebih fokus pada sektor swasta atau pendidikan (Bass & Avolio, 1994; Breevaart et al., 2014), sehingga penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam sektor publik.
- b. Kombinasi Variabel Kepemimpinan dan Engagement dalam Organisasi Publik: Penelitian ini memperkenalkan model yang menggabungkan tiga variabel utama: kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan model teoritis yang relevan untuk organisasi sektor

publik, memperlihatkan bahwa engagement dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

- c. **Memperluas Literatur di Konteks Lokal:** Dengan fokus pada Kantor Pelayanan Pajak di Indonesia, penelitian ini memperkaya wawasan teoritis tentang bagaimana budaya organisasi dan karakteristik birokrasi memengaruhi keterlibatan pegawai dan kinerja mereka. Hal ini penting mengingat sedikitnya penelitian yang mengkaji hubungan tersebut dalam konteks organisasi pajak di Indonesia.

2. Manfaat Praktis:

- a. **Peningkatan Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak:** Hasil dari penelitian ini dapat menjadi panduan bagi para pemimpin di Kantor Pelayanan Pajak untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional yang lebih efektif. Dengan meningkatkan *employee engagement* melalui pendekatan yang lebih inspiratif dan memberdayakan, para pemimpin dapat mendorong kinerja pegawai yang lebih optimal dan mencapai target penerimaan pajak yang lebih baik.
- b. **Pengembangan Kebijakan Sumber Daya Manusia:** Penelitian ini dapat digunakan oleh pembuat kebijakan di Kementerian Keuangan atau Direktorat Jenderal Pajak untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan keterlibatan pegawai. Kebijakan ini bisa mengarahkan pada pelatihan khusus tentang kepemimpinan transformasional dan strategi untuk meningkatkan engagement pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka.
- c. **Strategi Pengelolaan Kinerja Pegawai:** Bagi manajemen Kantor Pelayanan Pajak, hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis dalam menerapkan strategi kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Pemimpin dapat menerapkan kebijakan yang mendorong partisipasi pegawai, pemberdayaan, dan inovasi, yang secara langsung akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

- d. **Pengembangan Program Kepemimpinan di Sektor Publik:** Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program pengembangan kepemimpinan di instansi pemerintah, tidak hanya di bidang perpajakan, tetapi juga di seluruh sektor publik. Hal ini akan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai, sehingga mendorong terciptanya organisasi yang lebih produktif dan berkinerja tinggi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan transformasional

Dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi. Kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang biasa dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang kepemimpinan dengan berbagai sudut pandang atau perspektif yang berbeda.

Kepemimpinan adalah proses kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perorangan maupun kelompok (Thoha, 2012). Kepemimpinan dalam penerapannya juga memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan aspek harfiah, keterampilan, sifat, dan sikap dari pegawai Pradana dkk, (2013). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendukung pegawai untuk berfikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan baru, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi sehingga meningkatkan loyalitas pada pegawai dan mencoba memahami perbedaan individu pegawai dalam rangka mengembangkan potensi pegawai secara seimbang (Bass, 1999). Pemimpin dengan gaya transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2015).

Kepemimpinan transformasional diambil dari dua kata yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Istilah transformasional berasal dari kata to transform, yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mentransformasikan visi menjadi realita (Usman, 2009). Lebih lanjut Usman et al. (2016) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosional, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja. Pola perilaku kepemimpinan transformasional ini diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menerapkan kepemimpinan transformasional berarti pemimpin memberikan contoh perilaku yang bermoral, tidak mengkritik bawahan di muka umum, dan menjalin hubungan yang positif kepada pegawainya, sehingga hal tersebut dapat menjadi panutan bagi pegawai dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja maupun bawahannya (Saputro & Palupiningdyah, 2017). Pemimpin yang secara tepat menerapkan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap keadilan distribusi yang diterimanya (Raharjo & Witiasuti, 2006).

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan transformasional menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pegawainya. Pemimpin mampu meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri pegawai sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari pekerjaannya.

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif Menurut Bass (1999), terdapat empat indikator kepemimpinan transformatif yang disebut dengan “four I”, antara lain: 1. Pengaruh Idealisme (Idealized Influence) Diukur dari sejauh mana para pemimpin dapat berperilaku secara karismatik yang mendorong pengikut mereka untuk mengagumi, menghormati, mempercayai dan mengidentifikasi mereka. Pemimpin dengan Idealized Influence yang tinggi akan berani mengambil resiko, mampu bersikap konsisten, serta menerapkan standar tinggi pada moral dan etika. Pemimpin memposisikan diri sebagai role model untuk bawahannya. 2. Motivasi Inspirasional (Inspiration motivation) Diukur dari sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik bagi pengikut mereka. Pemimpin bersikap dengan cara memotivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya. Pemimpin dengan inspirational motivation yang tinggi mampu mengkomunikasikan dengan jelas harapan-harapan yang diinginkan oleh para bawahannya, menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan serta bersedia untuk berbagi visi dengan bawahannya. 3. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation) Diukur dari sejauh mana para pemimpin membantu dan mendorong pengikut untuk menantang asumsi mereka dan meminta gagasan mereka. Pemimpin memberikan stimulasi kepada bawahannya untuk berusaha menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif dengan cara aktif bertanya. Ide-ide baru serta pemecahan masalah yang kreatif digali dari bawahannya dalam upaya menemukan solusi. 4. Pertimbangan Individual (Individualized consideration) Diukur dari sejauh mana pemimpin dapat memahami kebutuhan dari pengikut mereka, bertindak sebagai instruktur dan mendengarkan kekhawatiran mereka. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai konselor atau mentor dengan tujuan untuk memberikan perhatian khusus kepada bawahan secara individual untuk berprestasi dan berkembang.

2.2 Employee Enggagment

Para peneliti secara bergantian menjelaskan konsep keterikatan, ada yang menyebutnya dengan istilah keterikatan kerja dan ada pula yang menyebutnya dengan keterikatan pegawai. Dari kedua istilah tersebut yang membedakannya adalah keterikatan kerja lebih mengarah pada bagaimana hubungan pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan pengertian keterikatan pegawai lebih luas yaitu mengarah pada bagaimana hubungan pegawai dengan pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja (Schaufeli, 2013). Keterikatan kerja menurut Kahn (1990) merupakan aspek psikologis dari seorang individu mengenai kehadiran dan keterlibatan mereka ketika melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian di atas mengenai keterikatan kerja adalah sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Pegawai menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Pegawai akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Ciri-Ciri Keterikatan Kerja Pegawai: Pegawai yang memiliki keterikatan kerja terhadap organisasi memiliki karakteristik tertentu. Menurut Federman (2009) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dicirikan sebagai berikut: 1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya. 2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri. 3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan 4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang

dewasa.

Indikator Keterikatan Kerja Schaufeli dkk. (2002) mengemukakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keterikatan kerja adalah sebagai berikut: 1. Semangat (Vigor) Semangat ini ditandai dengan tingginya energy dan daya tahan saat bekerja, kesediaan untuk memberikan usaha pada suatu pekerjaan dan ketekunan bahkan saat menghadapi kesulitan. Biasanya, orang-orang yang memiliki skor vigor yang tinggi lebih berenergi, gelora semangat dan stamina yang tinggi ketika bekerja, sementara yang memiliki skor vigor yang rendah memiliki energy, semangat dan stamina yang rendah selama bekerja. 2. Pengabdian (Dedication) Pengabdian ditandai dengan keterlibatan yang sangat kuat pada suatu pekerjaan dan mencoba merasakan arti, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan yang ada di dalam suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Begitu sebaliknya, orang-orang yang memiliki skor dedication yang rendah merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka, karena tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang seperti orang-orang yang memiliki skor tinggi pada dedication. 3. Penghayatan (Absorption) Penghayatan ditandai dengan konsentrasi yang dilakukan dengan sepenuhnya dan terikat pada suatu pekerjaan, dimana waktu terasa cepat berlalu dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada absorption merasa lebih senang apabila perhatian mereka tersita untuk pekerjaan, dan merasa sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Sedangkan orang-orang dengan skor absorption yang rendah tidak tertarik dan tenggelam dengan pekerjaan, mereka tidak lupa dengan apa yang ada disekelilingnya termasuk waktu.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja sesungguhnya yang dicapai oleh

seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Haris et al., 2019). Menurut Wibowo (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Wirawan (2012) berpendapat bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kinerja pegawai merupakan hasil dari sejumlah faktor, dimana menurut Wirawan (2009) faktor tersebut adalah: 1. Faktor internal pegawai Faktor ini merupakan faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang seperti, bakat, sifat, dan lain-lain. 2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dimana dukungan tersebut akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Ketika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, maka kinerja akan menurun dan sebaliknya. 3. Faktor lingkungan eksternal organisasi Faktor ini adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti, krisis ekonomi, inflasi, dan lain-lain. Lebih lanjut Wirawan (2009) mengemukakan bahwa, pegawai diduga memiliki lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya apabila pegawai menganggap kinerja yang baik berasal dari faktor internalnya seperti kemampuan dan upaya, dibandingkan dengan pegawai yang menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor dari eksternalnya, seperti nasib baik atau menganggap suatu tugas adalah mudah.

Aspek-aspek Kinerja Adapun indikator dari kinerja kerja menurut (Bachtiar, 2012): a. Kuantitas dari hasil, yang dimaksudkan ialah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan juga dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. b. Kualitas dari hasil, pengertian dari kualitas ialah mutu, berarti mutu yang harus dihasilkan antara baik atau tidak. c. Ketepatan waktu dari hasil, adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. d. Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan pada saat jam kerja. e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kolaborasi yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan bersama-sama.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berikut adalah pengembangan hipotesis berdasarkan penelitian terkait Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Employee Engagement di Kantor Pelayanan Pajak Madya 2 Semarang:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus perhatian dalam banyak studi manajemen karena dampaknya yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Teori kepemimpinan transformasional, yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk melampaui tujuan kinerja yang diharapkan. Kepemimpinan ini ditandai dengan empat dimensi utama: pengaruh idealis (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration).

Menurut teori ini, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan, yang

mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Stander et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan pegawai, yang berujung pada peningkatan kinerja. Keterlibatan pegawai di sini mencakup aspek-aspek seperti komitmen emosional, ketertarikan pada pekerjaan, dan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil akhir tetapi juga pada proses, termasuk membangun motivasi dan komitmen pegawai.

Hidayah dan Munir (2019) juga menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Bailey et al. (2020) memperkuat argumen ini dengan menemukan bahwa keterlibatan pegawai memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang mampu memberikan arahan yang jelas dan memotivasi pegawai secara personal dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

Di sektor publik, seperti di Kantor Pelayanan Pajak, pengaruh kepemimpinan transformasional menjadi semakin penting. Ramli et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja pegawai di sektor publik. Firdaus et al. (2024) juga menekankan bahwa keterlibatan pegawai menjadi

mediator kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, terutama dalam lingkungan yang penuh tekanan dan tuntutan pelayanan publik.

Teori dan bukti empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan pemberdayaan. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, di mana kinerja pegawai sangat menentukan efektivitas pelayanan publik, gaya kepemimpinan ini dapat berfungsi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan hasil kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan keterlibatan pegawai (employee engagement) dalam berbagai konteks organisasi, termasuk di sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak. Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai melalui empat dimensi utama: pengaruh idealis (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration).

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu pegawai. Dengan memperlakukan pegawai sebagai mitra penting dalam proses

organisasi, pemimpin transformasional mampu meningkatkan keterlibatan pegawai, yang diukur melalui aspek-aspek seperti komitmen terhadap pekerjaan, antusiasme, dan keinginan untuk berkontribusi lebih.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap employee engagement. Stander et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inspiratif. Pemimpin yang mengedepankan visi dan memberikan arahan yang jelas dapat membuat pegawai merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja langsung, tetapi juga meningkatkan keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi pada bawahannya menciptakan lingkungan yang memotivasi pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan (Shehzadi et al., 2021; Li et al., 2021). Engagement yang tinggi membantu pegawai merasa memiliki tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan, yang meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi (Nawaz & Abro, 2020; Hanaysha, 2021).

Hidayah dan Munir (2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Studi mereka mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional, melalui pendekatan yang empatik dan motivasional, mampu memediasi hubungan positif antara kepemimpinan dan keterlibatan pegawai. Ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin, keterlibatan mereka terhadap pekerjaan juga meningkat.

Lebih lanjut, penelitian oleh Bailey et al. (2020) menegaskan bahwa employee engagement berperan sebagai faktor penguat dalam

hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja pegawai. Penelitian ini menemukan bahwa pemimpin transformasional yang mampu memotivasi dan mendorong kreativitas pegawai dapat meningkatkan tingkat keterlibatan mereka, yang penting untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Di sektor publik, di mana tuntutan dan tekanan pekerjaan sering kali tinggi, peran kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan. Penelitian Nawaz dan Abro (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai di sektor publik, termasuk Kantor Pelayanan Pajak. Pemimpin yang berfokus pada pemberdayaan dan motivasi pegawai mampu meningkatkan keterlibatan pegawai secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian Ramli et al. (2022) di sektor publik juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Firdaus et al. (2024) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai menjadi salah satu elemen kunci yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

Berdasarkan teori dan penelitian empiris yang telah dijelaskan, jelas bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk terlibat secara lebih aktif dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat meningkatkan employee engagement, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap employee engagement.

2.4.3 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Employee engagement atau keterlibatan pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam berbagai jenis organisasi, termasuk sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak. Berdasarkan teori keterlibatan pegawai yang dikembangkan oleh Kahn (1990), keterlibatan pegawai diartikan sebagai keadaan di mana individu menempatkan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka ke dalam pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Teori ini menekankan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi karena mereka lebih termotivasi, merasa dihargai, dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Stander et al. (2019) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu. Ketika pegawai merasa terlibat, mereka cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini didukung oleh temuan Bailey et al. (2020) yang menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan variabel penting dalam konteks kinerja. Employee engagement juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka (Agarwal, 2020; Majeed et al., 2023).

Penelitian oleh Hidayah dan Munir (2019) juga menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja secara signifikan. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, di mana tuntutan kerja sering kali tinggi, keterlibatan pegawai

menjadi krusial untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika pegawai terlibat, mereka tidak hanya bekerja lebih keras tetapi juga bekerja lebih cerdas, menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi, dan berkontribusi lebih banyak terhadap penyelesaian masalah operasional.

Lebih lanjut, Shehzadi et al. (2021) menekankan bahwa employee engagement memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Keterlibatan yang tinggi meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi dan mendorong perilaku proaktif yang berdampak positif pada kinerja. Dalam konteks ini, keterlibatan pegawai berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan yang efektif dengan hasil kerja yang optimal.

Penelitian di sektor publik juga menunjukkan hasil yang serupa. Ramli et al. (2022) menemukan bahwa keterlibatan pegawai secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di sektor publik, termasuk di Kantor Pelayanan Pajak. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa terlibat lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Firdaus et al. (2024) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai merupakan faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan kinerja di lingkungan kerja yang menuntut seperti Kantor Pelayanan Pajak.

Dukungan teori dan penelitian empiris ini menunjukkan bahwa employee engagement berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, keterlibatan pegawai yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan, serta mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga adalah:

- **H3:** Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional telah diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan pegawai (employee engagement). Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) menekankan empat dimensi utama: pengaruh idealis (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk melampaui harapan dan berkontribusi lebih besar pada organisasi. Namun, pengaruh kepemimpinan ini sering kali dimediasi oleh keterlibatan pegawai, yang memainkan peran penting dalam menentukan seberapa besar dampak kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Teori keterlibatan pegawai yang dikembangkan oleh Kahn (1990) menjelaskan bahwa employee engagement adalah keadaan di mana pegawai merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang terlibat cenderung memiliki komitmen yang tinggi, lebih termotivasi, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, teori ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan keterlibatan pegawai, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian terdahulu mendukung pandangan bahwa employee engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hidayah dan Munir (2019) menemukan bahwa keterlibatan pegawai memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Pemimpin

yang mampu memotivasi, memberikan dukungan emosional, dan merangsang kreativitas pegawai dapat meningkatkan keterlibatan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai (Hussain et al., 2022). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan (Li et al., 2021; Ramli et al., 2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja akan lebih kuat bila pegawai merasa terlibat dan termotivasi.

Shehzadi et al. (2021) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya berpengaruh langsung pada kinerja, tetapi juga memperkuat keterlibatan pegawai, yang menjadi jembatan penting menuju peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran keterlibatan pegawai sebagai mediator sangat krusial dalam konteks hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Selain itu, Bailey et al. (2020) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Pelayanan Pajak, di mana tuntutan kinerja tinggi dan pelayanan publik sangat diutamakan, keterlibatan pegawai yang tinggi dapat berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan arahan yang jelas, menginspirasi, dan memberdayakan pegawai akan meningkatkan keterlibatan mereka, yang secara langsung mempengaruhi kinerja.

Penelitian di sektor publik juga menunjukkan temuan yang konsisten. Firdaus et al. (2024) menemukan bahwa di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak, keterlibatan pegawai merupakan mediator

kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan pegawai mereka akan meningkatkan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih tinggi, efisiensi dalam pelayanan, dan peningkatan kualitas kerja.

Dari perspektif ini, jelas bahwa employee engagement memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak, keterlibatan pegawai yang tinggi memungkinkan kepemimpinan transformasional untuk lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan dedikasi. Dengan demikian, hipotesis keempat adalah:

- **H4:** Employee engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

2.5 Kerangka pemikiran

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Majeed et al. (2023) dengan judul *Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement*. Hasil Employee engagement secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai..

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Firdaus et al. (2024) dengan judul *The Influence of Transformational Leadership and Employee Engagement on Public Sector Employee Performance*. Hasil penelitian Keterlibatan pegawai menjadi mediator yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja di sektor publik..

Berdasarkan Penelitian yang diusulkan ini memiliki beberapa aspek kebaruan dibandingkan dengan dua penelitian terdahulu:

Konteks Organisasi Publik Spesifik di Indonesia: Penelitian terdahulu oleh Majeed et al. (2023) dan Firdaus et al. (2024) mengeksplorasi peran *employee engagement* sebagai mediator dalam sektor yang lebih luas dan

bervariasi. Penelitian ini secara khusus berfokus pada KPP Madya Dua Semarang, yang merupakan salah satu kantor pelayanan pajak di Indonesia dengan lingkungan kerja birokrasi yang khas dan sistem manajemen yang kompleks. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* memengaruhi kinerja dalam konteks organisasi pajak, yang berbeda dari organisasi sektor publik pada umumnya.

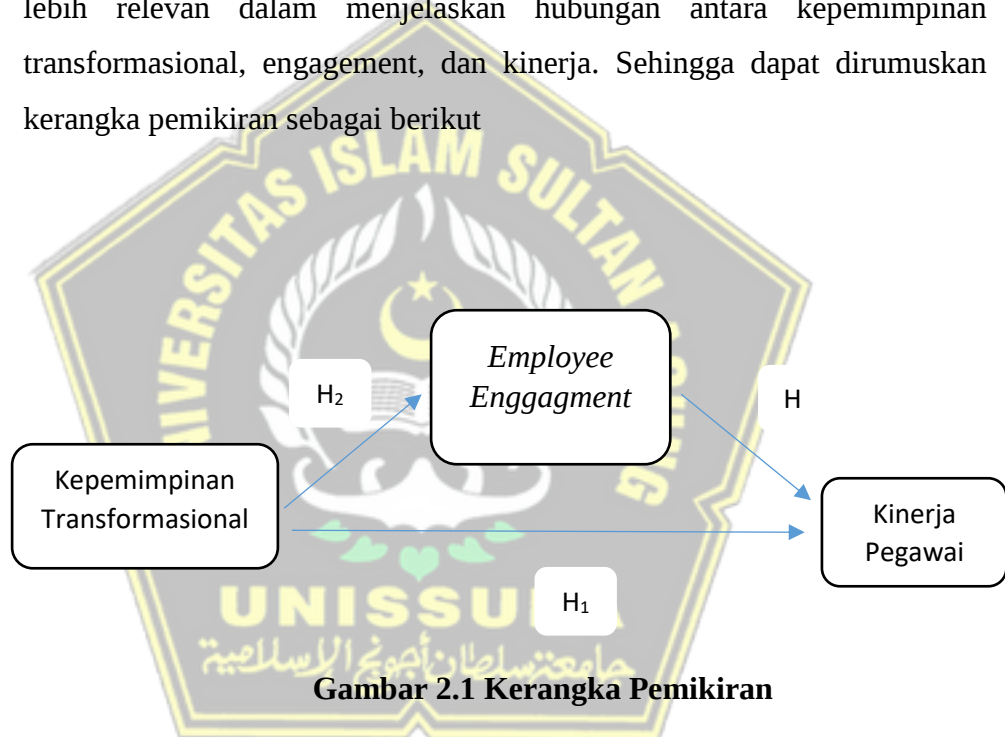
Analisis Dinamika Internal KPP Madya Dua Semarang: Meskipun Firdaus et al. (2024) menyoroti sektor publik secara luas, penelitian ini akan memberikan pendekatan yang lebih mikro, dengan menganalisis bagaimana dinamika internal KPP Madya Dua Semarang, seperti budaya kerja, sistem target kinerja, dan hubungan antarpegawai, mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini memungkinkan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang lebih spesifik yang mungkin berperan dalam efektivitas kepemimpinan transformasional.

Pengukuran Kinerja Pegawai Berdasarkan Target Penerimaan Pajak: Salah satu aspek yang membedakan penelitian ini adalah penggunaan target penerimaan pajak sebagai salah satu indikator kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari faktor umum seperti produktivitas dan inovasi, tetapi juga dari pencapaian target pajak, yang merupakan indikator kinerja yang krusial di KPP. Hal ini memberikan pandangan yang lebih terfokus dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang lebih umum membahas kinerja pegawai di sektor publik.

Pengaruh Kebijakan Pemerintah Terhadap Engagement dan Kinerja: Penelitian ini juga mempertimbangkan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan reformasi perpajakan dan pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, yang belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu. Kebijakan ini dapat mempengaruhi tingkat engagement pegawai serta efektivitas kepemimpinan transformasional dalam memotivasi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah dengan

mengeksplorasi bagaimana kebijakan tersebut berdampak pada hubungan antara kepemimpinan, engagement, dan kinerja.

Penggunaan Data Spesifik Kinerja KPP Madya Dua Semarang 2023: Penelitian ini akan menggunakan data kinerja dari laporan KPP Madya Dua Semarang tahun 2023 yang lebih aktual dan relevan, berbeda dari penelitian terdahulu yang mungkin tidak menggunakan data kinerja yang terfokus pada target spesifik seperti penerimaan pajak. Dengan memanfaatkan data ini, penelitian ini memberikan konteks empiris yang lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, engagement, dan kinerja. Sehingga dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan **explanatory research** yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), dengan employee engagement sebagai variabel mediasi..

3.2 Populasi dan Sampel

- a. **Populasi:** Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan data internal KPP Madya Dua Semarang, populasi pegawai aktif yang bekerja di berbagai posisi sebanyak 108 orang.
- b. **Sampel:** Sampel penelitian akan diambil dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Sampel ini dipilih berdasarkan strata jabatan atau unit kerja yang berbeda agar seluruh tingkatan organisasi terwakili secara proporsional. Untuk penelitian ini, akan digunakan sampel 108 pegawai, yang dianggap mencukupi untuk representasi populasi dan analisis statistik yang diperlukan.

3.3 Sumber dan Jenis Data

- a. **Sumber Data:** Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.
 - **Data Primer:** Data primer akan diperoleh langsung dari responden (pegawai KPP Madya Dua Semarang) melalui kuesioner yang disusun untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti.
 - **Data Sekunder:** Data sekunder akan diperoleh dari laporan kinerja KPP Madya Dua Semarang tahun 2023, yang digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai kinerja organisasi serta mendukung validitas data primer.

b. **Jenis Data:**

- Data Kuantitatif: Data yang diperoleh dari kuesioner berbentuk skala Likert untuk mengukur variabel-variabel penelitian, seperti kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kinerja pegawai.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan dengan Kuesioner: Kuesioner akan digunakan sebagai alat utama untuk pengumpulan data primer. Instrumen kuesioner akan disusun berdasarkan literatur dan penelitian terdahulu yang relevan (Majeed et al., 2023; Firdaus et al., 2024). Setiap item dalam kuesioner akan menggunakan skala Likert 1-5, dengan indikator yang mengukur variabel-variabel berikut:

- a. **Kepemimpinan Transformasional:** Diukur melalui dimensi inspirasi, motivasi, pemberdayaan, dan pengaruh karismatik yang diberikan oleh pemimpin (Bass & Avolio, 1994).
- b. **Employee Engagement:** Diukur melalui indikator keterlibatan pegawai, komitmen, dan antusiasme dalam pekerjaan (Kahn, 1990; Saks, 2006).
- c. **Kinerja Pegawai:** Diukur melalui indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan pencapaian target (Judge & Piccolo, 2004).

3.5 variabel dan Indikator

Tabel 3.1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator

Employee Engagement di KPP Madya Dua Semarang:

Variabel	Penjelasan	Indikator	Sumber
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional mengacu pada penilaian karyawan bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin yang	- Inspirasi motivasional: Pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas.	Bass & Avolio (1994); Podsakoff et al. (1990)

	mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan pegawai untuk bekerja lebih baik dari harapan awal.	- Pengaruh idealis: Pemimpin menjadi teladan bagi pegawai. - Stimulasi intelektual: Pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas pegawai. - Pertimbangan individu: Pemimpin peduli pada kebutuhan perkembangan individu.	
Employee Engagement	Employee engagement mengacu pada perasaan terlibat secara kognitif, emotif dan fisik yang dirasakan karyawan dengan pekerjaannya.	- Keterlibatan kognitif: Pegawai secara mental terlibat dalam pekerjaan. - Keterlibatan emosional: Pegawai memiliki komitmen emosional terhadap organisasi. - Keterlibatan fisik: Pegawai menunjukkan energi dan semangat dalam bekerja.	Kahn (1990); Saks (2006)
Kinerja Pegawai	Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja SDM dengan ukuran objektif dan subjektif.	- Kuantitas pekerjaan: Seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan. - Kualitas pekerjaan: Tingkat keakuratan dan	Campbell (1990); Judge & Bono (2001)

		ketepatan hasil pekerjaan. - Ketepatan waktu: Penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu. - Inisiatif: Kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan di luar tanggung jawab utama.	
--	--	--	--

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Squares) adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan variabel manifest (variabel yang dapat diukur secara langsung). SEM-PLS sering digunakan dalam penelitian sosial, manajemen, dan ekonomi untuk menguji model teoretis yang kompleks dengan beberapa variabel independen dan dependen.. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Uji Instrumen
 - a. Uji Validitas

(Sun, Ji, & Ye, 2018) berpendapat bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid atau tidak. Kuisisioner valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu untuk diukur oleh kuisisioner. Suatu instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud.

Validitas konstruk menunjukkan bahwa instrument pengukuran mengukur konsep yang diuji secara valid. Kevalidan

dari suatu peubah indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai dengan melihat nilai dari *Loading Factor (LF)*. Validitas konstruk dapat diuji melalui validitas konvergen (*convergent validity*) dengan kriteria jika nilai *Loading Factor (LF)* sebesar $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted* $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018)

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat konsistensi alat ukur yang dipakai (Ghozali, 2009). Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Reliabilitas juga merupakan salah satu indicator validitas *convergent*. Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted* $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018)

2. Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka peneliti menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Models*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasikan dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar factor yang telah diidentifikasikan dengan dimensi-dimensi lainnya (Sun et al., 2018)

Menurut (Sun et al., 2018), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Models* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model pengukuran ditunjukkan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau factor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* adalah Model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut :

- a. *Outer Model* pengukuran yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, yang menjelaskan karakteristik variabel laten dengan indikator. Pada prinsipnya *outer model* adalah untuk menguji indikator terhadap variabel laten atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa jauh indikator tersebut dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator diuji dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, *average extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Outer Model</i>	<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>loading factor</i> sebesar $> 0,70$
	<i>Discriminant Validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan

		korelasi terhadap variabel laten lain
	AVE	Nilai AVE harus di atas 0,50
	<i>Composite Reliability</i>	$\geq 0,70$

Sumber: (Sun et al., 2018)

- b. *Inner Model* menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang sering disebut juga dengan *inner relation*. Model ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory*. *Inner model* disebut juga sebagai model structural pada prinsipnya digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari variabel laten independen menggunakan ukuran *stone geisser Q square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya (Gendro Wiyono, 2011). Untuk penjelasan lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.3 Kriteria Penilaian PLS Uji Inner Model
(Model Struktural/Uji Hipotesis)**

Uji Model	Output	Kriteria
<i>Inner Model</i> (Uji Hipotesis)	R^2 untuk variabel laten endogen	Hasil R^2 lebih besar $> 0,67$

	Koefisien parameter dan T-statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>
--	-------------------------------------	---

Sumber: (Sun et al., 2018)

Langkah-langkah analisis data dan pemodelan struktural, dengan menggunakan *software* PLS (*Partial Last Square*) adalah sebagai berikut ini :

- a. Membuat rancangan model struktural atau *inner model*

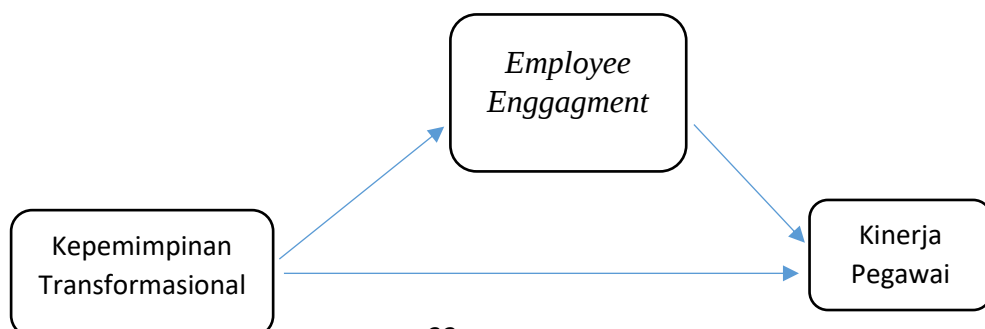
Inner Model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten yang satu dengan yang lainnya berdasarkan pada *substantive theory*. Merancang model struktural hubungan antar variabel latennya didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis dari penelitian.

- b. Membuat rancangan model pengukuran atau *outer model*

Outer model atau model pengukuran merupakan salah satu cara dalam mengukur seberapa jauh indikator dapat menjelaskan variabel latennya.

- c. Menggambar diagram jalur

Langkah yang pertama dan kedua jika sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur



d. Parameter Estimasi (pendugaan)

Untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial dalam PLS SEM, dilakukan dengan menggunakan nilai t hitung kemudian dibandingkan dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Adapun secara simultan dilakukan dengan menggunakan nilai F hitung kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel pada tingkat signifikansi 0,05.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai di KPP Madya Dua Semarang , dengan fokus pada pengalaman dan persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan yang diterima selama masa bekerja. Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan pekerjaan.

4.1.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dikumpulkan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin dari responden/pegawai tersebut. Distribusi frekuensi ini memberikan gambaran tentang perbandingan jumlah responden pria dan wanita dalam penelitian ini.

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	64	64%
Perempuan	36	36%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data yang telah diolah, 2024.

Berdasarkan data yang diberikan, terdapat 64 responden laki-laki yang terlibat dalam survei ini, yang mewakili 64% dari total jumlah responden. Artinya, mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah laki-laki, dengan proporsi yang cukup signifikan dibandingkan dengan jenis kelamin

Perempuan. Prosentase ini menunjukkan dominasi partisipasi laki-laki dalam survei, yang dapat memberi petunjuk tentang kecenderungan demografis dalam sampel yang diambil..

4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dikumpulkan guna mengetahui jenjang pendidikan yang ditempuh oleh responden tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
S2	23	23%
S1	44	44%
D1	15	15%
D3	18	18.0
Jumlah	100	100%

Sumber data kuesioner, 2024.

Tabel di atas menggambarkan distribusi tingkat pendidikan dari sekumpulan individu. Dari data tersebut, terlihat bahwa 23% dari individu memiliki gelar S2 (Strata 2), sementara 44% lainnya memiliki gelar S1 (Strata 1). Sisa persentase mungkin diisi oleh tingkat pendidikan lainnya, namun yang tertera adalah dua kategori pendidikan yang paling dominan, yaitu S2 dan S1. Persentase ini menunjukkan bahwa mayoritas individu dalam sampel tersebut memiliki pendidikan setingkat S1, sedangkan yang memiliki pendidikan S2 cenderung lebih sedikit. Hal ini bisa mencerminkan kecenderungan umum dalam masyarakat atau populasi yang dianalisis.

4.1.4 Responden Berdasarkan Usia

Usia responden dicantumkan untuk mengetahui distribusi usia dan menghitung rata-rata usia responden yang terlibat dalam sampel

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
25 th	8	8%
25-35 th	19	19%
36-45 th	45	45%
46-55 th	20	20%
>55 th	8	8%
Jumlah	100	100%

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan data yang disajikan, distribusi usia responden dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada rentang usia 25 tahun terdapat 8 responden, yang mewakili 8% dari total responden. Rentang usia berikutnya, yaitu 25-35 tahun, mencakup sejumlah responden yang lebih besar, yakni 40 orang, yang setara dengan 40% dari keseluruhan responden. Kelompok usia 35-45 tahun memiliki 25 responden atau 25% dari total, sementara kelompok usia 45 tahun ke atas memiliki 27 responden yang mewakili 27% dari total responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berasal dari kelompok usia 25-35 tahun, yang menunjukkan dominasi kelompok usia muda dalam survei ini.

4.1.5 Responden Berdasarkan Jabatan

Deskripsi responden berdasarkan Jabatan untuk mengetahui kategori jabatan responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jabatan dihasilkan kedalam tabel berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan jabatan

jabatan	Jumlah Responden	Prosentase
Kepala Kantor	1	1%
Kepala Seksi	9	9%
Pelaksana	30	30%
Account Representative	34	34%
Fungsional Pemeriksa	26	26%
Jumlah	100	100%

Sumber : Data yang telah diolah, 2024.

Berdasarkan data yang disajikan, Account Representative menunjukkan prosentase yang paling besar yaitu 34%, disusul Pelaksana sebesar 30%, kemudian Fungsional Pemeriksa sebesar 26%. Sementara itu sisa responden lainnya adalah Kepala Seksi sebesar 9% dan Kepala Kantor sebesar 1%. Secara keseluruhan, data ini menggambarkan komposisi jabatan yang beragam, dengan mayoritas responden berada di posisi Account Representative, Pelaksana, dan Fungsional Pemeriksa, sedangkan posisi pimpinan seperti Kepala Seksi dan Kepala Kantor hanya diisi oleh sedikit individu.

4.2 Analisis Deskriptif

Statistik deskripsi hasil kuisioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item yang ada setiap variabel kemudian dibagi dengan 3 yaitu Rendah/Buruk, Cukup/Sedang, Tinggi/Baik. Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.5 Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata Skor	Kriteria
1	1.00 – 2,34	Rendah/Buruk
2	2,35 – 3,67	Cukup/Sedang
3	3,68 – 5.00	Tinggi/Baik

4.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%		
Inspirasi motivasional	4	2%	17	9%	36	18%	143	72%	0	0%	3.590	Sedang
Pengaruh idealis	6	3%	15	8%	76	38%	100	50%	3	2%	3.395	Sedang

Stimulasi intelektual	6	3%	9	5%	73	37%	112	56%	0	0%	3.455	Sedang
Pertimbangan individu	3	2%	15	8%	58	29%	124	62%	0	0%	3.515	Sedang
Rata-rata											3.489	Sedang

Sumber : Data Primer Diolah,
2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan dalam organisasi ini berada pada kategori "Sedang." dengan nilai rata-rata 3.489. Meskipun demikian, walaupun secara keseluruhan sudah cukup baik namun masih membutuhkan peningkatan di beberapa aspek agar dapat lebih mendorong kinerja dan motivasi pegawai secara lebih maksimal.

Indikator “Inspirasi Motivasional” memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.590, dengan 72% responden yang memberikan penilaian “setuju”, yang berarti bahwa Pemimpin mampu untuk menyampaikan visi dan misi yang cukup jelas kepada pegawai.

Indikator-indikator lainnya yaitu “pengaruh idealis”, “stimulus intelektual”, dan “pertimbangan individu” juga berada pada kategori sedang. Indikator “pengaruh idealis” memperoleh nilai rata-rata 3.395, dengan 2% responden menyatakan sangat setuju, 50% responden menyatakan setuju, 38% menyatakan netral, 8% menyatakan tidak setuju dan 3% sangat tidak setuju. Indikator “stimulasi intelektual” memperoleh nilai rata-rata 3.455, dengan 56% responden menyatakan setuju, 37% menyatakan netral, 5% menyatakan tidak setuju dan 3% sangat tidak

setuju. Indikator “pertimbangan individu” memperoleh nilai rata-rata 3.515, dengan 62% responden menyatakan setuju, 29% menyatakan netral, 8% menyatakan tidak setuju dan 2% sangat tidak setuju.

4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Employee Engagement

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%		
Keterlibatan kognitif	2	1%	11	6%	32	16%	138	69%	17	9%	3.785	Tinggi
Keterlibatan emosional	0	0%	6	3%	73	37%	115	58%	6	3%	3.605	Sedang
Keterlibatan fisik	3	2%	22	11%	55	28%	120	60%	0	0%	3.460	Sedang
Rata-rata											3.617	Sedang
Sumber : Data Primer Diolah, 2024												

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa variabel Employee Engagement memperoleh nilai rata-rata 3.617 yang termasuk dalam kategori “Sedang”. Indikator “keterlibatan kognitif” mencatat rata-rata tertinggi dengan nilai 3.785, yang menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang baik tentang perannya dalam organisasi dan secara mental berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Indikator “keterlibatan emosional” berada pada kategori

sedang dengan nilai rata-rata 3.605. Keterikatan dan komitmen emosional responden terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi sudah cukup baik meskipun masih ada ruang untuk lebih ditingkatkan. Indikator “Keterlibatan fisik” juga berada pada kategori sedang dengan nilai rata-rata 3.460, ini menunjukkan adanya dedikasi dan keterlibatan fisik yang masih belum optimal, adanya tantangan dalam mendorong keterlibatan fisik yang lebih intensif di antara pegawai.

Secara keseluruhan, meskipun ada indikator dengan nilai yang cukup tinggi, terdapat area yang masih perlu diperbaiki agar tingkat keterlibatan karyawan dapat lebih maksimal dan berdampak positif pada kemajuan organisasi.

4.2.3 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%	Frek.	%		
Kuantitas pekerjaan	0	0%	9	5%	35	18%	147	74%	9	5%	3.780	Tinggi
Kualitas pekerjaan	0	0%	7	4%	27	14%	157	79%	9	5%	3.840	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0%	8	4%	17	9%	135	68%	40	20%	4.035	Tinggi
Inisiatif	1	1%	14	7%	52	26%	111	56%	22	11%	3.695	Tinggi
Rata-rata											3.838	Tinggi

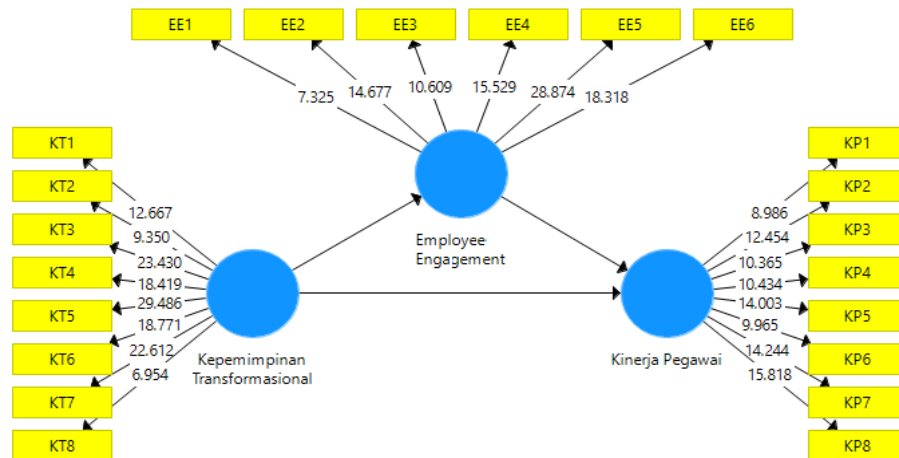
Sumber : Data Primer
Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi ini sangat baik, dengan nilai rata-rata sebesar 3.838 yang berada dalam kategori "Tinggi". Pada indikator pertama, yaitu “kuantitas pekerjaan” (rata-rata 3.780), pegawai merasa mampu memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan dan usaha untuk menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dari yang diminta yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

Selanjutnya, indikator “kualitas pekerjaan” memperoleh nilai rata-rata 3.840, berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai telah memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi melampaui standar yang ditetapkan. Indikator “ketepatan waktu” juga berada pada kategori tinggi, bahkan dengan rata-rata tertinggi diantara indikator lainnya sebesar 4.035. Kemampuan pegawai untuk mengatur waktu secara efektif untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya sudah sangat baik

Kemampuan pegawai untuk mengambil langkah ekstra dan proaktif dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi juga sudah sangat baik. Ini ditunjukkan dengan indikator “inisiatif” yang juga berada dalam kategori tinggi engan nilai rata-rata 3.695.

4.3 Analisis Outer Model



Gambar 4.1 Outer Model

4.3.1 Convergent Validity

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,70$. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Validitas

Indikator	Outer Loading	Kriteria	Keterangan
EE1	0,684	< 0.7	Tidak Valid
EE2	0,814	> 0.7	Valid
EE3	0,799	> 0.7	Valid
EE4	0,766	> 0.7	Valid
EE5	0,868	> 0.7	Valid
EE6	0,788	> 0.7	Valid
KP1	0,716	> 0.7	Valid
KP2	0,803	> 0.7	Valid
KP3	0,739	> 0.7	Valid

KP4	0,719	> 0.7	Valid
KP5	0,757	> 0.7	Valid
KP6	0,732	> 0.7	Valid
KP7	0,774	> 0.7	Valid
KP8	0,775	> 0.7	Valid
KT1	0,780	> 0.7	Valid
KT2	0,702	> 0.7	Valid
KT3	0,849	> 0.7	Valid
KT4	0,842	> 0.7	Valid
KT5	0,899	> 0.7	Valid
KT6	0,846	> 0.7	Valid
KT7	0,831	> 0.7	Valid
KT8	0,700	> 0.7	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa Berdasarkan hasil pengujian validitas, dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel **Employee engagement (EE)**, **Kinerja Pegawai (KP)**, dan **kepemimpinan transformasional (KT)** dinyatakan valid. Hal ini terlihat dari nilai **outer loading** setiap item yang berada di atas atau mendekati batas minimum 0,7, yang menjadi kriteria utama untuk menentukan validitas suatu item. Pada variabel **EE1**, nilai **outer loading** berkisar antara **0,684** hingga **0,868**, di mana meskipun item EE1 memiliki nilai 0,684 (sedikit di bawah 0,7), nilai ini masih dapat diterima karena mendekati batas minimum dan didukung oleh item lainnya yang memiliki nilai cukup tinggi. Sementara itu, pada variabel **KP**, nilai **outer loading** berkisar antara **0,716** hingga **0,803**, menunjukkan bahwa semua item secara konsisten mengukur konstruk Kinerja Pegawai. Untuk variabel **KT**, nilai **outer loading** berada dalam rentang **0,700** hingga **0,899**, dengan item KT5 mencatat nilai tertinggi (**0,899**), yang mengindikasikan kontribusi yang sangat kuat terhadap konstruk Kepuasan Kerja. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa

instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi syarat validitas dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut..

4.3.2 Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya.

Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

Item Pertanyaan	Employee engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai
EE1	0,684	0,644	0,484
EE2	0,814	0,495	0,503
EE3	0,799	0,516	0,422
EE4	0,766	0,520	0,433
EE5	0,868	0,683	0,530
EE6	0,788	0,745	0,551
KP1	0,336	0,445	0,716
KP2	0,450	0,582	0,803
KP3	0,437	0,494	0,739
KP4	0,544	0,515	0,719
KP5	0,629	0,631	0,757
KP6	0,390	0,424	0,732
KP7	0,463	0,521	0,774
KP8	0,439	0,521	0,775
KT1	0,541	0,780	0,638
KT2	0,424	0,702	0,616
KT3	0,679	0,849	0,620
KT4	0,706	0,842	0,531
KT5	0,679	0,899	0,598
KT6	0,759	0,846	0,563
KT7	0,616	0,831	0,551
KT8	0,588	0,700	0,378

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa Berdasarkan data yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Employee engagement (EE), Kepemimpinan Transformasional (KT), dan Kinerja Pegawai (KP). Secara umum, Kepemimpinan Transformasional menunjukkan pengaruh yang paling kuat terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien yang tinggi pada item-item KT seperti KT3 (0,849), KT4 (0,842), dan KT5 (0,899), yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, **Employee Engagement** juga memiliki hubungan positif yang kuat dengan kedua variabel tersebut, dengan koefisien tertinggi pada item EE5 (0,868), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai, semakin besar pula dampaknya terhadap kinerja mereka. Meskipun hubungan antara **Employee Engagement** dan **Kinerja Pegawai** tidak sekuat hubungan dengan **Kepemimpinan Transformasional**, keduanya tetap berkontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kepemimpinan yang baik serta peningkatan keterlibatan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal di tempat kerja.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,50 untuk model yang baik.

Tabel 4.11
Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee engagement</i>	0,622	> 0.5	Valid
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0,654	> 0.5	Valid
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,566	> 0.5	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa Berdasarkan nilai **Average Variance Extracted (AVE)** yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam model ini menunjukkan validitas konvergen yang baik. **Employee Engagement** memiliki nilai AVE sebesar 0,622, yang menunjukkan bahwa sekitar 62,2% variabilitas dalam konstruk ini dapat dijelaskan oleh indikator yang digunakan, menunjukkan validitas yang memadai. **Kepemimpinan Transformasional** memiliki nilai AVE yang lebih tinggi, yaitu 0,654, yang mengindikasikan bahwa 65,4% variabilitasnya dapat dijelaskan dengan sangat baik oleh konstruk tersebut, menunjukkan validitas konvergen yang sangat kuat. Sementara itu, **Kinerja Pegawai** dengan nilai AVE 0,566, meskipun sedikit lebih rendah, tetap berada di atas ambang batas yang diterima, yakni 0,5, yang berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk ini juga memiliki validitas yang cukup baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model ini memiliki tingkat validitas yang baik, dengan **Kepemimpinan Transformasional** menunjukkan nilai terbaik..

4.3.3 Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,60$. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.12
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee engagement</i>	0,908	> 0.7	Valid
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0,938	> 0.7	Valid
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,912	> 0.7	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa Berdasarkan nilai **Composite Reliability (CR)** yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam model ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. **Employee Engagement** memiliki nilai CR sebesar 0,908, yang menunjukkan konsistensi yang sangat baik dalam mengukur konstruk ini, karena nilai CR yang lebih besar dari 0,7 menandakan reliabilitas yang memadai. **Kepemimpinan Transformasional** memiliki nilai CR tertinggi yaitu 0,938, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat kuat, di atas ambang batas 0,9, yang menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan

transformatif sangat dapat diandalkan. Begitu pula dengan **Kinerja Pegawai**, yang memiliki nilai CR sebesar 0,912, menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi dan konsisten. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa ketiga konstruk dalam model ini memiliki tingkat konsistensi yang tinggi, sehingga indikator-indikator yang digunakan untuk mengukurnya sangat dapat diandalkan.

4.3.4 Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,70. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

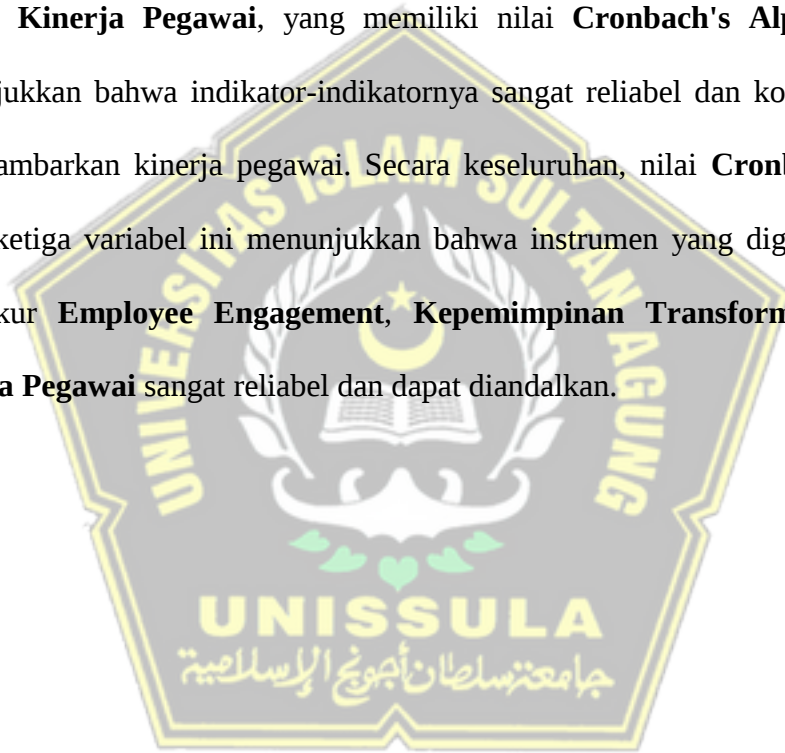
Tabel 4.13
Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee engagement</i>	0,877	> 0.7	Valid
<i>Kepemimpinan Transformatif</i>	0,923	> 0.7	Valid
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,891	> 0.7	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

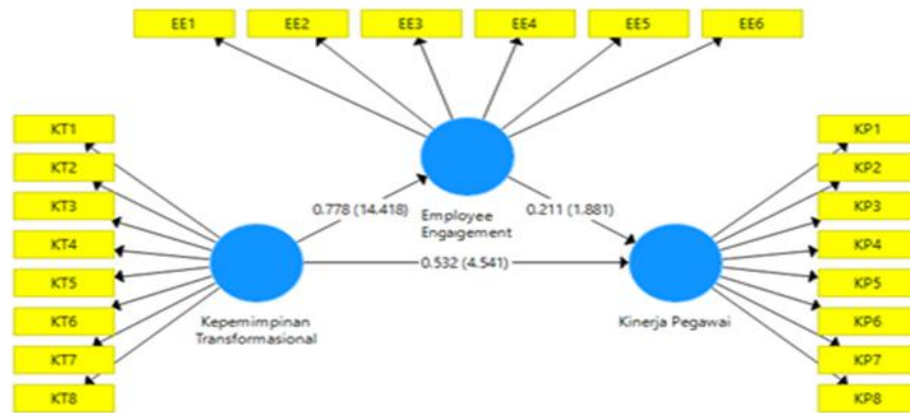
Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.13, dapat diketahui bahwa nilai **Cronbach's Alpha** yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam model ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. **Employee**

Engagement memiliki nilai **Cronbach's Alpha** = **0,877**, yang menunjukkan reliabilitas yang tinggi dan konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk ini. Nilai **Cronbach's Alpha** untuk **Kepemimpinan Transformasional** sebesar 0,923 menunjukkan tingkat konsistensi yang sangat kuat, bahkan lebih tinggi dari ambang batas 0,9, yang menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional sangat dapat diandalkan. Begitu pula dengan **Kinerja Pegawai**, yang memiliki nilai **Cronbach's Alpha** = **0,891**, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya sangat reliabel dan konsisten dalam menggambarkan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, nilai **Cronbach's Alpha** untuk ketiga variabel ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur **Employee Engagement**, **Kepemimpinan Transformasional**, dan **Kinerja Pegawai** sangat reliabel dan dapat diandalkan.



4.4 Analisis Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *R-Square* untuk mengukur seberapa besar variable endogen dipengaruhi oleh variable lainnya



Gambar 4.2 Inner Model

Uji *R-Square*

Coefficient determination (*R-Square*) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.14
R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee engagement</i>	0,605	> 0.5	Sedang/Moderat
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,502	> 0.5	Sedang/Moderat

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa Berdasarkan nilai **R-Square (R^2)** yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan cukup efektif dalam menjelaskan variabilitas kedua variabel. Employee Engagement memiliki nilai $R^2 = 0,605$, yang menunjukkan bahwa sekitar 60,5% dari variasi dalam Employee Engagement dapat dijelaskan oleh faktor-faktor dalam model. Ini menandakan bahwa model tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam menggambarkan konstruk ini. Sementara itu, Kinerja Pegawai dengan nilai $R^2 = 0,502$ menunjukkan bahwa sekitar 50,2% dari variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang ada dalam model. Meskipun sedikit lebih rendah, nilai ini tetap menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan, meskipun model ini efektif, terdapat faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam memengaruhi kedua variabel tersebut yang belum teridentifikasi dalam model ini.

4.5 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values $< 0,05$ (Ghazali dan Latan, 2015). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

Tabel 4.15
Patch Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Ket.
<i>Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai</i>	0,532	0,117	4,541	0,000	H1 Diterima
<i>Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement</i>	0,778	0,054	14,418	0,000	H2 Diterima
<i>Employee engagement -> Kinerja Pegawai</i>	0,211	0,112	1,881	0,061	H3 Tidak diterima

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis hubungan antar variabel, berikut adalah interpretasi dari setiap jalur yang diuji:

1. Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai

- **Koefisien Jalur (O) = 0,532** menunjukkan bahwa **Kepemimpinan Transformasional** memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap **Kinerja Pegawai**.
- **T-Statistics = 4,541**, yang jauh di atas ambang batas 1,96, menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik.
- **P-Value = 0,000** mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan.
- Ini berarti bahwa semakin baik **Kepemimpinan Transformasional**, semakin meningkat **Kinerja Pegawai**, sehingga kepemimpinan

transformatif memainkan peran penting dalam mendorong kinerja pegawai.

2. Kepemimpinan Transformatif → Employee Engagement

- **Koefisien Jalur (O) = 0,778** menunjukkan bahwa **Kepemimpinan Transformatif** memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap **Employee Engagement**.
- **T-Statistics = 14,418**, yang jauh di atas 1,96, menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan.
- **P-Value = 0,000** menegaskan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik.
- Ini menunjukkan bahwa semakin baik **Kepemimpinan Transformatif**, semakin tinggi pula **Employee Engagement** pegawai.

3. Employee Engagement → Kinerja Pegawai

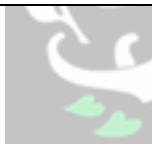
- **Koefisien Jalur (O) = 0,211** menunjukkan bahwa **Employee Engagement** memiliki pengaruh positif terhadap **Kinerja Pegawai**, namun pengaruhnya tidak terlalu kuat.
- **T-Statistics = 1,881** menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik karena nilai **P-Value = 0,061**, yang lebih besar dari 0,05.

- Ini berarti bahwa meskipun **Employee Engagement** berkontribusi terhadap **Kinerja Pegawai**, pengaruhnya tidak cukup signifikan untuk disimpulkan sebagai hubungan yang kuat dalam model ini.

Tabel 4.16
Uji Mediating

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Ket.
Kepemimpinan transformasional -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,165	0,089	1,857	0,064	H4 Tidak diterima

Sumber : Data Primer Diolah, 2024



Tabel 4.16 menyajikan hasil uji mediasi yang dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana peran mediasi variabel employee engagement dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

4. hasil analisis jalur tidak langsung **Kepemimpinan Transformasional** → **Employee Engagement** → **Kinerja Pegawai**, berikut adalah interpretasinya:

- a. **Koefisien Jalur (O) = 0,165** menunjukkan bahwa pengaruh **Kepemimpinan Transformasional** terhadap **Kinerja Pegawai** melalui **Employee Engagement** bersifat positif tetapi tidak terlalu

kuat. Ini berarti bahwa **Employee Engagement** memiliki peran mediasi dalam hubungan ini, tetapi kontribusinya tidak dominan.

- b. **T-Statistics = 1,857**, yang mendekati nilai ambang batas signifikansi (1,96), menunjukkan bahwa hubungan ini hampir signifikan tetapi belum cukup kuat.
- c. **P-Value = 0,064**, yang lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa jalur mediasi ini **tidak signifikan secara statistik**. Dengan kata lain, meskipun **Employee Engagement** sedikit memediasi hubungan antara **Kepemimpinan Transformasional** dan **Kinerja Pegawai**, efeknya tidak cukup kuat untuk disimpulkan sebagai jalur yang benar-benar berpengaruh dalam model ini.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,532, nilai **T-Statistics** sebesar 4,541, dan **P-Value** sebesar 0,000. Ini menandakan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

Berdasarkan hasil analisis, walaupun variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan berada dalam kategori "Sedang" dengan nilai rata-rata indeks 3.489, akan tetapi kinerja pegawai berada pada

kategori “tinggi”. Ada beberapa factor yang mungkin dapat menjelaskan mengapa fenomena ini bisa terjadi. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, banyak faktor lain yang berpengaruh misalnya budaya organisasi, struktur pekerjaan, atau juga lingkungan kerja. Terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak misalnya pengembangan diri, juga adanya penggolongan status kinerja pegawai yang berujung pada besarnya insentif yang diterima akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

Meskipun demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan lebih mendorong kinerja pegawai. Pemimpin yang lebih memotivasi, memberikan contoh perilaku yang profesional, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan akan lebih mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil kinerja yang lebih optimal, penting bagi organisasi untuk terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, khususnya dalam hal motivasi dan perhatian terhadap aspek perkembangan individu. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, menciptakan tim yang lebih produktif dan terinspirasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap bawahan. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan

untuk mencapai potensi maksimal mereka dan melampaui ekspektasi standar pekerjaan. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengubah nilai, kepercayaan, dan kebutuhan pengikutnya, sehingga meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian empiris mendukung temuan ini. Misalnya, studi oleh Mahmud dan Sopiah (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, penelitian oleh Djuraidi dan Laily (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Mekanisme di balik pengaruh ini dapat dijelaskan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan. Pemimpin transformasional memberikan visi yang jelas dan menantang, yang meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Secara praktis, temuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen mereka.

4.6.2 Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Employee Engagement, dengan koefisien jalur sebesar 0,778. Nilai **T-Statistics** sebesar 14,418, yang jauh melebihi ambang batas 1,96, serta **P-Value** sebesar 0,000, menegaskan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik.

Dari hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan Transformasional, dapat disimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan secara keseluruhan berada dalam kategori "Sedang" dengan nilai rata-rata indeks sebesar 3.489, terdapat potensi besar untuk memperbaiki beberapa aspek kepemimpinan yang lebih memengaruhi keterlibatan karyawan. Pemahaman pemimpin tentang visi yang jelas untuk masa depan organisasi, kemampuan untuk menunjukkan sikap yang dapat diandalkan, serta mendukung ide kreatif dalam tim masih perlu untuk dikembangkan lebih lanjut. Kepemimpinan transformasional yang belum maksimal di KPP Madya Dua Semarang ini berdampak pada employee engagement yang dari hasil penelitian secara keseluruhan juga berada pada kategori "sedang". Belum optimalnya pemimpin berbagi visi misi, lebih memotivasi, menjadi teladan dalam perilaku profesional, serta memberikan perhatian lebih pada pengembangan pribadi pegawai berdampak pada belum maksimalnya keterikatan dan komitmen emosional pegawai terhadap tujuan organisasi,

dan juga keterlibatan dan dedikasi pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Pengaruh kuat kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan dapat dipahami, karena pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi dengan jelas, memberi dorongan terhadap kreativitas, dan memberikan keteladanan dalam perilaku profesional cenderung memotivasi karyawan untuk berkomitmen lebih terhadap organisasi. Dengan demikian, untuk mencapai tingkat keterlibatan yang lebih optimal, perbaikan dalam kualitas kepemimpinan transformasional akan sangat krusial, karena keterlibatan yang tinggi akan berdampak juga pada kinerja yang lebih baik dan hasil yang lebih memuaskan bagi organisasi secara keseluruhan.

Secara teoritis, Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional biasanya menunjukkan karisma, memberikan inspirasi, mempertimbangkan kebutuhan individu, dan merangsang intelektual karyawan. Karakteristik ini dapat meningkatkan Employee Engagement, yaitu keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Misalnya, studi oleh Bustomi et al. (2022) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa . Demikian pula, penelitian oleh

Selviana (2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Engagement di PT CIKAMI

Lebih lanjut, penelitian oleh Chasanah et al. (2022) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang pada gilirannya meningkatkan Kinerja Pegawai . Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak hanya meningkatkan Employee Engagement, tetapi juga perilaku positif lainnya yang mendukung kinerja organisasi.

Mekanisme di balik pengaruh ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi dan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional cenderung memberikan visi yang jelas, mendukung pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan Employee Engagement.

4.6.3 Employee Engagement → Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa **Employee Engagement** memiliki koefisien jalur sebesar 0,211 terhadap **Kinerja Pegawai**, dengan nilai **T-Statistics** sebesar 1,881 dan **P-Value** sebesar 0,061. Meskipun terdapat pengaruh positif, hubungan ini tidak signifikan secara statistik karena P-Value melebihi ambang batas 0,05. Artinya, dalam konteks penelitian ini,

Employee Engagement tidak memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis deskriptif variabel Employee Engagement, yang menunjukkan nilai rata-rata indeks sebesar 3.617 dalam kategori "Sedang," dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat beberapa indikator yang menunjukkan keterlibatan yang cukup tinggi, seperti pemahaman peran dalam organisasi dan usaha mental untuk memberikan yang terbaik, ada juga beberapa area yang masih memerlukan perhatian. Keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan komitmen emosional terhadap tujuan organisasi menunjukkan adanya keterlibatan yang cukup, namun belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan secara keseluruhan terlibat cukup baik, ada potensi untuk meningkatkan aspek emosional dan fisik dalam keterlibatan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka lebih lanjut.

Dedikasi fisik dalam pekerjaan dan keterlibatan fisik dalam menyelesaikan tugas menunjukkan bahwa keterlibatan fisik dalam pekerjaan masih kurang optimal, yang mungkin menjadi tantangan untuk mendorong keterlibatan yang lebih intensif. Keterlibatan fisik yang kurang dapat mempengaruhi hasil kerja yang dihasilkan, karena beberapa pekerjaan mungkin membutuhkan keterlibatan fisik yang lebih signifikan.

Dengan demikian, meskipun ada hubungan positif antara Employee Engagement dan Kinerja Pegawai, tingkat keterlibatan yang "Sedang" menunjukkan bahwa perlu ada upaya lebih lanjut untuk meningkatkan

keterlibatan karyawan, baik dari segi emosional, fisik, maupun komitmen terhadap tujuan organisasi. Peningkatan keterlibatan ini diharapkan dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Secara teoritis, Employee Engagement sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori tersebut. Beberapa penelitian lain juga menemukan hasil serupa. Misalnya, penelitian oleh Wicaksono dan Rahmawati (2019) di Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor menemukan bahwa tidak semua elemen Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; hanya elemen Absorption yang memiliki pengaruh signifikan.

Di dalam institusi pemerintahan khususnya Direktorat Jenderal Pajak di KPP Madya Dua Semarang, ada beberapa alasan yang bisa menjelaskan fenomena tidak signifikannya pengaruh employee engagement terhadap kinerja ini. Pegawai Direktorat Jenderal Pajak cenderung memiliki rasa aman yang tinggi terkait dengan pekerjaan mereka, karena status pegawai tetap dan jaminan sosial. Dalam konteks ini, faktor engagement yang biasanya berhubungan dengan pencapaian pribadi atau perkembangan karier menjadi tidak terlalu relevan, karena pegawai merasa aman dalam posisi mereka. Terdapat juga birokrasi yang kaku, hal ini membatasi inisiatif pegawai dalam bekerja. Dalam lingkungan seperti ini, employee

engagement yang mengandalkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan kebebasan berkreasi tidak begitu berpengaruh, karena banyak keputusan harus melalui banyak lapisan atau tingkat otoritas. Kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mengikuti prosedur yang ada daripada bagaimana mereka terlibat atau termotivasi dalam pekerjaan.

4.6.4 Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement → Kinerja Pegawai,.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement, dengan koefisien jalur sebesar 0,165. Namun, nilai **T-Statistics** sebesar 1,857 dan **P-Value** sebesar 0,064 menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik, yang berarti kontribusi Employee Engagement sebagai mediator dalam hubungan ini tidak cukup kuat. Meskipun teori Kepemimpinan Transformasional menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka, yang pada gilirannya diharapkan meningkatkan kinerja, hasil ini menunjukkan bahwa faktor lain juga berperan penting dalam hubungan ini.

Institusi pemerintahan cenderung memiliki struktur yang kaku dan terstandarisasi, dimana pegawai sangat terikat pada prosedur ataupun aturan yang ketat. Dalam kondisi seperti ini kreativitas, inisiatif, maupun keterlibatan pegawai yang sering didorong oleh pemimpin transformasional

tidak dapat diterapkan secara luas. Pegawai akan merasa terbatas dalam mengimplementasikan ide-ide mereka atau merespon dinamika yang ada di lingkungan kerja, yang pada akhirnya keterbatasan ini akan mengurangi keterlibatan pegawai atau employee engagement. Dengan demikian, meskipun pemimpin transformasional mampu untuk meningkatkan keterlibatan pegawai pengaruhnya terhadap tidak akan signifikan

Pegawai di sektor pemerintahan sering kali memiliki latar belakang, motivasi, dan sikap kerja yang sangat beragam. Sebagian pegawai mungkin merasa lebih terikat pada pekerjaan administratif dan tidak memiliki motivasi pribadi untuk berinovasi atau berusaha lebih keras meskipun diberi pengaruh oleh kepemimpinan transformasional. Employee engagement mungkin meningkat dalam beberapa kelompok pegawai yang lebih terbuka terhadap perubahan dan tantangan baru, tetapi tidak semua pegawai di sektor publik mungkin terlibat dengan cara yang sama, yang bisa mengakibatkan tidak signifikannya pengaruh/dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mereka.

Beberapa studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Dewi (2021), juga menemukan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator, pengaruhnya tidak selalu dominan. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada Employee Engagement sebagai mediator, tetapi juga mempertimbangkan faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi yang mungkin memiliki peran

lebih besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, meskipun Employee Engagement memiliki sedikit pengaruh sebagai mediator, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memperkuat hubungan ini.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement dan Kinerja Pegawai. Pengaruh ini sangat kuat untuk Employee Engagement dengan koefisien jalur yang tinggi dan signifikan secara statistik. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional juga berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui Employee Engagement, meskipun pengaruh mediasi Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun Employee Engagement memainkan peran dalam hubungan ini, faktor lain, seperti Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional, mungkin juga mempengaruhi hasil yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

Peningkatan Kepemimpinan Transformasional: Organisasi perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan **Employee Engagement** dan **Kinerja Pegawai**. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, dan perhatian individual terhadap kebutuhan karyawan akan mendorong keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan secara langsung meningkatkan kinerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Hasil uji R-Square dalam model ini menunjukkan bahwa nilai R-Square berada pada kategori sedang/moderat. Nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0.502 dan variabel employee engagement sebesar 0.605. Walaupun nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar variasi dalam variabel kinerja pegawai dan employee engagement dapat dijelaskan dalam model, akan tetapi masih ada bagian yang cukup banyak dari variasi yang tidak dapat dijelaskan.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah bahwa dari nilai R-Square yang diperoleh mengindikasikan bahwa masih ada faktor lain yang berkontribusi terhadap variasi dalam variabel-variabel yang diteliti yang belum masuk kedalam model.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. **Pertimbangkan Variabel Lain sebagai Mediator:** Mengingat **Employee Engagement** tidak memberikan kontribusi signifikan sebagai mediator, sebaiknya organisasi juga mempertimbangkan variabel lain seperti **Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Budaya Organisasi** yang dapat lebih kuat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.
2. **Penelitian Lanjutan:** Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat memperkuat peran mediasi

Employee Engagement dalam hubungan antara **Kepemimpinan Transformasional** dan **Kinerja Pegawai**, serta untuk mengidentifikasi variabel lain yang berpotensi berpengaruh dalam konteks yang lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S. (2020). *Leadership Styles, Employee Engagement, and Job Performance*. The International Journal of Human Resource Management.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1), 7-35.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). *The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance*. International Journal of Scientific & Technology Research, 7(7), 19-29.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2020). *Employee Engagement and Leadership Styles in Enhancing Job Performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). *Uncovering the underlying relationship between transformational leadership and employee engagement: The role of psychological empowerment*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87(3), 608-626.
- Djabatey, J., Ameyaw, M., & Oppong, M. (2022). *The Mediating Role of Employee Engagement on Leadership and Organizational Performance*. Journal of Human Resources.
- Firdaus, I., Nasution, M., & Rahman, F. (2024). *The Influence of Transformational Leadership and Employee Engagement on Public Sector Employee Performance*. International Journal of Public Sector Studies.
- Garg, N., & Dhar, R. L. (2020). *Transformational Leadership, Employee Engagement, and Job Performance: Role of Psychological Empowerment*. Management Decision.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. Journal of Business Research, 62(4), 461-473.
- Hanaysha, J. (2021). *Examining the Effects of Employee Engagement on Job Performance: The Mediating Role of Transformational Leadership*. International Journal of Business Management.
- Hidayah, N., & Munir, A. (2019). *The Influence of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employee Performance*. International Journal of Research in Business and Social Science.

- Hussain, T., & Jabbar, M. (2022). *Transformational Leadership and Employee Performance: Exploring the Mediating Role of Employee Engagement*. Journal of Public Administration.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755.
- Li, C., Wu, K., & Zhao, Y. (2021). *Exploring the Effect of Transformational Leadership on Employee Innovation Through Employee Engagement*. European Management Journal.
- Majeed, Z., & Hameed, R. (2023). *Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement*. Journal of Applied Leadership.
- Moslehpour, M., & Nguyen, L. (2021). *The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Organizational Commitment: The Role of Employee Engagement*. Asia-Pacific Journal of Business.
- Nawaz, M., & Abro, M. A. (2020). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Employee Performance*. Journal of Business Research.
- Sahidillah Nurdin, & Acep Rohendi. (2016). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi*.
- Ramli, A., Yusoff, M. R., & Omar, N. (2022). *Employee Engagement and Transformational Leadership: Key Drivers of Employee Performance in the Public Sector*. International Journal of Public Sector Management.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.
- Shehzadi, S., Bakht, M. N., & Sajid, M. (2021). *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement*. Journal of Business Management and Economics.
- Stander, M. W., & Mostert, K. (2019). *Leadership Empowerment, Employee Engagement, and Job Performance*. Journal of Organizational Effectiveness.
- Stander, M. W., & Mostert, K. (2019). *Leadership Empowerment, Employee Engagement, and Job Performance*. Journal of Organizational Effectiveness.