

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK
ENGAGEMENT* BERBASIS *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH
DJP JAWA TENGAH I**

TESIS



Oleh:

PRASETYO RATTIKA PRIBADHI

NIM: 20402400431

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* BERBASIS *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DJP JAWA TENGAH I

**Disusun Oleh :
PRASETYO RATTIKA PRIBADHI
NIM: 20402400431**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Agustus 2025
Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si
NIK. 210493032

LEMBAR PENGUJIAN

PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* BERBASIS *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* PADA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DJP JAWA TENGAH I

Disusun oleh :

Prasetyo Rattika Pribadhi
NIM. 20402400431

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 18 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 18 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prasetyo Rattika Pribadhi

NIM : 20402400431

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan *Employee Performance* Melalui *Work Engagement* Berbasis *Transformational Leadership* Pada Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai dengan etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Semarang, 18 Agustus 2025
Yang Menyatakan



Prasetyo Rattika Pribadhi
NIM. 20402400431

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prasetyo Rattika Pribadhi

NIM : 20402400431

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

***Peningkatan Employee Performance Melalui Work Engagement
Berbasis Transformational Leadership***

Pada Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I

dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 18 Agustus 2025
Yang Membuat Pernyataan



Prasetyo Rattika Pribadhi
NIM. 20402400431

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Barang siapa belum pernah merasakan pahitnya mencari ilmu walau sesaat, ia akan menelan hinanya kebodohan sepanjang hidupnya.”

(Imam Syafi'i)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini. Saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

1. Bapak dan Ibu yang telah memberikan dukungan dan doanya
2. Keluarga yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini
3. Saudara/Saudari, sahabat-sahabat dan teman-teman yang telah mendukung dan menemani hingga penelitian ini selesai

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan dan juga merupakan faktor penentu di suatu organisasi karena dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. *Employee performance* adalah salah satu faktor yang penting dalam berkontribusi secara signifikan dalam keberhasilan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional dan *work engagement*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Sampel penelitian berjumlah sebanyak 327 (tiga ratus dua puluh tujuh) orang pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yang dihitung menggunakan rumus Slovin. Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket). Analisis data meliputi statistik deskriptif, Analisis *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian: 1) *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, 2) *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, 3) *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, 4) *Work engagement* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Kata kunci : kinerja pegawai (*employee performance*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), keterikatan kerja (*work engagement*)

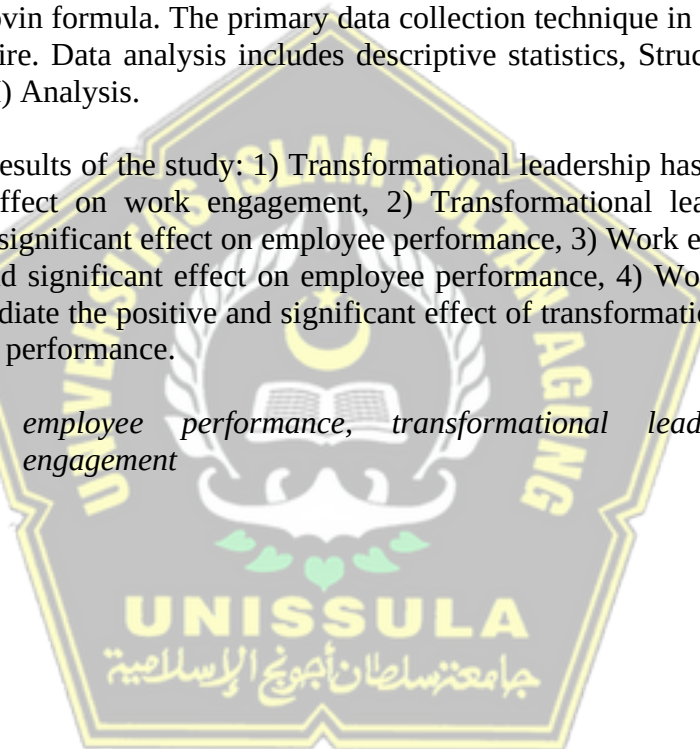
ABSTRACT

Human Resources (HR) are the most important assets for a company and are also a determining factor in a company because they can contribute to achieving company goals. Employee performance is one of the important factors in contributing significantly to the success of an organization. One of the factors that influences employee performance is transformational leadership and work engagement.

This type of research is explanatory research. The sample of this study will be 327 employees in the Central Java I Regional Tax Office which is calculated using the Slovin formula. The primary data collection technique in this study used a questionnaire. Data analysis includes descriptive statistics, Structural Equation Model (SEM) Analysis.

The results of the study: 1) Transformational leadership has a positive and significant effect on work engagement, 2) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, 3) Work engagement has a positive and significant effect on employee performance, 4) Work engagement is able to mediate the positive and significant effect of transformational leadership on employee performance.

Keyword : *employee performance, transformational leadership, work engagement*



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Peningkatan *Employee Performance* Melalui *Work Engagement* Berbasis *Transformational Leadership* pada Pegawai di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan dan Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Studi Magister

Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Bapak dan Ibu Para Dosen Pengajar pada Program Studi Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Kedua orangtua dan keluarga sekaligus motivator penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam penyusunan tesis ini.
6. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi dan bantuan selama penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 10 Agustus 2025

Penulis



Prasetyo Rattika Pribadhi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	8
2.2. Pengembangan Hipotesis	15
2.3. Kerangka Konseptual	18
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel	20
3.3. Definisi Operasional	21
3.4. Jenis dan Sumber Data	22
3.5. Teknik Pengumpulan Data	23

3.6. Teknik Analisis Data	23
---------------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	29
4.2. Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	37
4.3. Pembahasan	48

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	59
5.2. Implikasi Manajerial	60
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	61

DAFTAR PUSTAKA	62
----------------------	----

LAMPIRAN	69
----------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Kinerja Penerimaan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I Tahun 2022 – 2024	4
Tabel 3.1	Definisi Operasional	21
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data	29
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	29
Tabel 4.3	Deksripsi <i>Transformational Leadership</i>	32
Tabel 4.4	Deksripsi <i>Work Engagement</i>	34
Tabel 4.5	Deksripsi <i>Employee Performance</i>	35
Tabel 4.6	Evaluasi Loading Factor	39
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	40
Tabel 4.8	Average Variance Extracted (AVE)	41
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	42
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	42
Tabel 4.11	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	43
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	44
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	45
Tabel 4.14	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Path Coeffisient</i>).....	45
Tabel 4.15	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Spesific Indirect Effect</i>).....	47
Tabel 4.16	<i>Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect</i>	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	19
Gambar 4.1 Full Model Struktural <i>Partial Least Square</i> (Pra Eliminasi).....	37
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square</i> (Pasca Eliminasi) ..	38
Gambar 4.3 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	43



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 Instrumen Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi Data Responden
- Lampiran 4 Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan dan juga merupakan faktor penentu di suatu perusahaan karena dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan tujuan perusahaan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan tersebut dalam memberdayakan sumber daya manusia yang menyediakan tenaga, kreativitas, dan semangat bagi organisasi (Gibson, 2018). Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang andal dan berkompeten, tidak hanya para pegawai saja yang harus berkompeten. Tetapi para pemimpin juga harus memiliki potensi, seperti keahlian dan wawasan yang tinggi untuk menjalankan tugas sebagai pengawas atau pengambil keputusan dalam suatu perusahaan. Suatu organisasi pada umumnya memiliki tujuan, seperti mendapatkan keuntungan yang tinggi, mengejar pertumbuhan organisasi dan bertahan hidup. Tetapi harus juga memperhatikan komitmen para pegawai dalam proses mencapai tujuan tersebut. Hal ini menyebabkan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena menjadi penentuan bagi setiap individu dan perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

Employee performance adalah salah satu faktor yang penting dalam berkontribusi secara signifikan dalam keberhasilan organisasi. *Employee performance* merupakan suatu bagian yang sangat penting dan menarik karena

terbukti sangat penting manfaatnya. Suatu organisasi secara umum pasti menginginkan pegawainya untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guna mencapai hasil kinerja yang baik. Tanpa adanya *employee performance* yang baik dari seluruh pegawai, maka keberhasilan untuk mencapai tujuan akan sulit tercapai. *Employee performance* merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Baihaqi & Paulus, 2020). Selain itu, standar manajemen untuk mengevaluasi *employee performance* memiliki peran yang penting dalam meningkatkan *employee performance* yang memberikan gambaran secara aktual dengan tolok ukur (Dahkoul, 2018).

Hasil penelitian Harahap (2018) menunjukkan bahwa *talent management*, *knowledge management* dan *transformational leadership* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Menurut Hidayat, Hadi dan Ishaq (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* adalah *work engagement* dan *transformational leadership*. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* menurut Kustya dan Nugraheni (2020) di antaranya adalah *work engagement* dan *transformational leadership*.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. *Transformational leadership* muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku,

nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan pegawai seiring dengan berjalannya waktu. Melalui *transformational leadership* akan dibangun interaksi antara pimpinan dan pegawainya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai *employee performance* yang optimal (Insani, 2020). Oleh karena itu, *transformational leadership* merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen instansi dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen (Fadilah, Edward & Willian, 2023).

Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023; Herryanto, Choirunnisa & Yogatama, 2023). Ini menunjukkan bahwa beberapa penelitian terdahulu sudah membuktikan adanya peran penting *transformational leadership* dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023). Di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance* (Wirandini, Ritonga & Tamba, 2022). Berdasarkan hasil penelitian yang inkonsisten ini, maka diusulkan variabel mediasi agar menyelesaikan sebuah *research gap* tersebut.

Berdasarkan studi awal diketahui bahwa selama ini kinerja para pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I masih tergolong dinamis. Hal ini berdasarkan data kinerja penerimaan untuk periode tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Para pegawai atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I sebenarnya sudah bekerja sesuai

dengan tugas dan fungsinya masing-masing, akan tetapi target penerimaan pajak belum dapat dicapai dengan optimal, sehingga perlu adanya peningkatan kualitas kinerja atau produktivitas para pegawai atau Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I.

Adapun *fenomena gap* yang ada yakni adanya fluktuasi kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yang diukur berdasarkan data kinerja penerimaan untuk periode tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara pencapaian realisasi penerimaan pajak dengan target penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Persentase realisasi penerimaan pajak dan persentase pertumbuhan penerimaan pajak mengalami kondisi yang variatif dari tahun ke tahun. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan kinerja tersebut.

Tabel 1.1
Data Kinerja Penerimaan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I
Tahun 2022 – 2024

Uraian	2022	2023	2024
Target	29.100.616.941.000	35.203.756.630.000	40.711.948.296.000
Realisasi (Bruto)	35.831.801.095.807	38.356.390.316.046	43.082.161.556.554
Realisasi (Neto)	32.513.244.552.859	36.082.068.444.774	40.824.126.169.607
Realisasi Tahun Lalu (Bruto)	31.137.697.747.663	35.909.296.497.380	38.366.566.842.679
Realisasi Tahun Lalu (Neto)	29.231.122.436.361	32.587.564.882.326	36.074.859.508.145
% Realisasi (Bruto)	123,13%	108,96%	105,82%
% Realisasi (Neto)	111,73%	102,49%	100,28%
% Pertumbuhan (Bruto)	15,08%	6,81%	12,29%
% Pertumbuhan (Neto)	11,23%	10,72%	13,17%

Sumber: (Data Kinerja Penerimaan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, 2025)

Tabel 1.1 diatas memperlihatkan bahwa dari tahun ke tahun kinerja para pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yang diukur berdasarkan data kinerja penerimaan mengalami kondisi yang fluktuatif. Hal ini dapat dilihat dari naik turunnya pencapaian realisasi penerimaan pajak apabila

dibandingkan dengan target penerimaan pajak yang telah ditentukan. Persentase realisasi penerimaan pajak (bruto dan neto) mengalami penurunan dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. Walaupun demikian, persentase pertumbuhan penerimaan pajak (bruto dan neto) mengalami kondisi yang fluktuatif untuk periode yang sama. Data ini menunjukkan *employee performance* para pegawai atau SDM di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yang belum maksimal.

Adanya *gap* di atas perlu dicari solusinya. Penelitian ini memasukan variabel *work engagement* sebagai solusi dari *gap* tersebut. Penggunaan variabel *work engagement* sebagai variabel mediasi didasari hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* (Sulin & Yanuar, 2019; Kustya & Nugraheni, 2020; Putra & Darmastuti, 2021; Nabila & Budiono, 2025).

Work engagement merupakan kondisi pikiran yang positif, dimana seseorang akan menginvestasikan seluruh kemampuannya dalam pekerjaannya dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan baik secara fisik, kognitif, maupun emosional (Sulin & Yanuar, 2019). Pegawai yang memiliki *work engagement* akan mengerahkan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam peran pekerjaan mereka, sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena pegawai tersebut bekerja dengan intensitas yang lebih besar dan dalam waktu yang lebih lama, mereka akan lebih teliti dan fokus pada tanggung jawab mereka, dan lebih terikat dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan peran mereka (Putra & Darmastuti, 2021). Selain itu, pegawai dengan *work engagement* merasa bangga

terhadap organisasi dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi. Perilaku tersebut yang membuat kinerja para pegawai menjadi lebih produktif dan berkualitas (Nabila & Budiono, 2025).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* tersebut, masalah penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai. Pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*?
3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work engagement*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*.
2. Mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.
3. Mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*.

4. Mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami dan mengembangkan aspek manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan topik penelitian ini.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I hasil penelitian ini bermanfaat untuk bahan informasi guna meningkatkan kinerja para pegawai serta memperkuat variabel variabel yang benar-benar dapat meningkatkan kinerja para pegawai.
2. Bagi perguruan tinggi hasil penelitian ini menjadi khazanah keilmuan dan menambah bahan perpustakaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen.
3. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian, sehingga dapat menjadi bahan informasi bagi penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Employee Performance*

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mulyadi, 2016). Sedangkan menurut Fahmi (2014), definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama 1 (satu) periode waktu. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas kewajibannya (Windryanto, 2014). Pekerjaan yang terselesaikan akan menentukan seberapa baiknya kinerja seorang pegawai.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja merupakan suatu perilaku dari proses yang dilakukan oleh individu dalam periode tertentu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai individu yang merupakan manifestasi dari motivasi, kemampuan dan dapat diukur atau dinilai hasil yang dicapai. Oleh sebab itu, sangat diperlukan standar dan cara dari pengukuran atau penilaian kinerja tersebut (Syahrudin & Thoharudin, 2020).

Menurut Nova Syafrina (2017) *employee performance* ialah hasil kerja dari seorang pekerja, suatu organisasi secara keseluruhan atau proses manajemen, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat

diukur.

Yoyo Sudaryo (2018) mengatakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan dari sumber daya, gaya manajemen yang ada, dan motivasi. Menurut Trijonowati (2016) kinerja pegawai sebagai sebuah hasil atau prestasi kerja pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang dibuat oleh suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2019) indikator *employee performance* sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja meliputi pencapaian kerja sesuai dengan tugas dan pencapaian kerja yang melebihi target
2. Kualitas kerja meliputi hasil proses pekerjaan dan optimalisasi secara berkala
3. Ketepatan waktu meliputi waktu penyelesaian pekerjaan dan ketersediaan waktu menyelesaikan pekerjaan secepatnya
4. Pengetahuan dan keterampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai
5. Pengawasan meliputi intensitas pengawasan dari pimpinan dan efektivitas pengawasan dari pimpinan
6. Komunikasi, yaitu hubungan antar pegawai meliputi kerjasama antar sesama pegawai dan kerjasama antar pegawai dengan pimpinan

Menurut Bernardin dan Russell (2018), *employee performance* dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. *Quality*, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervisor (independence)*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, yaitu tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.2. Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan upaya pemimpin mentransformasi para bawahan dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi (Bass, 2017). Menurut Jufrizen (2020) *transformational leadership* adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi bawahan mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan

tuntutan tugas. *Transformational leadership* merupakan anteseden penting bagi pegawai di tempat kerja. Dengan pemimpin di suatu lembaga memiliki kepemimpinan transformasional, maka akan merangsang pegawai untuk menciptakan kinerja pegawai yang lebih baik (Wang et al., 2018). Selanjutnya menurut Bashori (2019) *transformational leadership* adalah kepemimpinan yang memberikan inspirasi kepada para bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka, yang mampu membawa dampak yang luar biasa terhadap para bawahannya. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual serta memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari bawahan secara individual.

Menurut Yukl (2016) *transformational leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok, dan meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* menjadikan bawahannya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat mengubah dirinya, sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

Menurut Robbins dan Judge (2018) ada beberapa indikator *transformational leadership*, yaitu:

1. *Idealized influence*

Menggambarkan seorang pemimpin yang menjadi panutan dan teladan bagi para bawahannya dengan menunjukkan perilaku etis dan bertanggung jawab, serta membangun kepercayaan dan rasa hormat dalam membuat keputusan yang baik bagi organisasi.

2. *Inspirational motivation*

Menggambarkan pemimpin yang memotivasi bawahan untuk berkomitmen pada visi organisasi. Pemimpin dengan motivasi inspirasional mendorong semangat tim untuk mencapai tujuan bersama bagi organisasi.

3. *Intellectual stimulation*

Menggambarkan pemimpin yang mendorong inovasi dan kreativitas, menantang asumsi yang telah ada. Pemimpin dengan stimulasi intelektual mengusahakan adanya pemikiran kritis dan pemecahan masalah dalam upaya untuk membuat organisasi lebih baik.

4. *Individual consideration*

Menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi para bawahannya. Pemimpin dengan pertimbangan individu mendorong bawahan untuk mencapai tujuan Bersama dengan cara membantu rekan yang bersangkutan dan organisasi.

2.1.3. Work Engagement

Work engagement adalah keadaan kerja yang memuaskan dan positif, serta perasaan termotivasi dalam bekerja dimana dapat dilihat sebagai lawan dari kelelahan kerja (*burnout*), sehingga dalam melakukan pekerjaan pegawai akan antusias dan memiliki tingkat energi yang tinggi (Bakker, Arnold & Leiter, 2018). *Work engagement* adalah sebuah konsep dimana pegawai memiliki komitmen dan semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya, merupakan upaya pegawai untuk mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Aziz & Rahardjo, 2014). *Work engagement* didefinisikan sebagai keterikatan pegawai sebagai anggota organisasi dimana mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional serta secara penuh terhadap peran kerja mereka (Kahn, 2017).

Menurut Robinson et al. (2015) *work engagement* yaitu sikap positif yang dipegang oleh pegawai terhadap organisasi atau perusahaan yang ditempati dan dapat bekerja sama meningkatkan kinerja untuk kepentingan organisasinya. *Work engagement* pegawai adalah derajat dimana seorang pegawai mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja (Federman, 2019). *Work engagement* adalah suatu konstruk yang berbeda dan unik yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja individu dalam pekerjaannya (Saks, 2016).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan 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 bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Pegawai akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan melebihi apa yang diharapkan dalam waktu dan energi.

Pegawai yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi atau perusahaan memiliki karakteristik tertentu (Federman, 2019), seperti:

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.

Work engagement dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Schaufeli et al., 2017), yaitu:

1. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Kewajiban yang mengharuskan untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga. Hal ini dapat diukur dengan: arti pekerjaan bagi seseorang, antusias terhadap pekerjaan, selalu ingin bekerja, dapat bekerja dalam waktu yang lama, dan bangga dengan pekerjaan.

3. *Absorption*

Dalam bekerja pegawai selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang dirasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan menjadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian Wulandari dan Nurtjhajanti (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *work engagement* dalam mengindikasikan lingkungan organisasi yang kondusif. Begitu juga halnya dengan hasil penelitian Astuti, Mimba dan Ratnadi (2016) pada kinerja bendahara pengeluaran, diketahui bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan *work engagement*. Penelitian lain dilakukan oleh Perwitasari (2019) mengenai peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *work*

engagement sebagai analisa mediator. Penelitian ini menfokuskan gaya kepemimpinan yang ditelitinya dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Transformational leadership ialah perilaku kepemimpinan yang mengutamakan keinginan untuk menggapai pencapaian dan perkembangan diri para bawahannya, juga menunjukkan perkembangan kelompok dan organisasi, sedangkan *work engagement* adalah keadaan *well-being* kerja yang positif, afektif-kognitif yang dapat terlihat sebagai kebalikan dari *job burnout* dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2018). Penelitian ini melibatkan 168 (seratus enam puluh delapan) pegawai tetap atau pegawai kontrak, bekerja di divisi IT, dan masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Penelitian ini menggunakan alat ukur *Global Transformational Leadership* (Carless et al., 2020) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *work engagement*.

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

2.2.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang unik, yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai moral dan etika pegawai, sehingga pegawai cenderung melakukan *employee performance* yang baik lebih dari yang diharapkan (Wahab & Nugraha, 2021). *Transformational leadership* dipandang mampu memberikan pengaruh yang besar pada bawahannya, sehingga

menciptakan situasi yang menginspirasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang melampaui keinginan pemimpinnya (Silitonga et al., 2020). Maka dari itu menentukan *transformational leadership* menjadi hal utama perusahaan atau pelaku bisnis untuk mewujudkan *employee performance* yang baik dan mampu untuk mencapai tujuan dari bisnis tersebut. Penelitian lain menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023; Herryanto, Choirunnisa & Yogatama, 2023). Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.3. Pengaruh *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

Work engagement penting bagi perusahaan karena berfungsi sebagai panduan untuk menyelaraskan antara tujuan dari seorang pegawai dengan tujuan dari organisasi. Adanya *work engagement* membuat organisasi mampu melihat bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya serta menentukan apakah mereka memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan ekstra dan mendukung organisasi (Sofiah & Kurniawan, 2019). Penelitian Qodariah (2019), Putra & Darmastuti (2021) dan Krisnadiputra (2022) secara bersama-sama mengemukakan bahwa *work engagement* dan *employee performance* memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan

Rasul Baharsyah & Nugrohoseno (2021) mengatakan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.

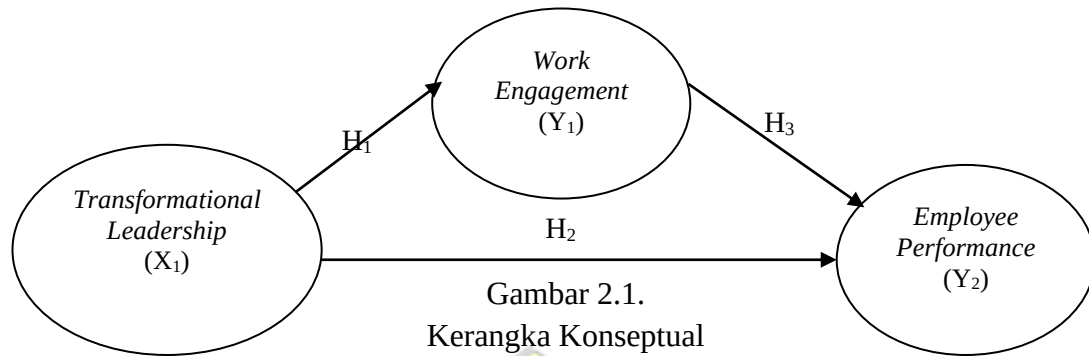
H3 : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Engagement*

Transformational leadership dapat mendorong pegawai untuk memaksimalkan prestasi kerja dan membangun hubungan emosional dengan atasan. Hal ini menyebabkan pegawai menjadi lebih peduli terhadap rekan kerja dan organisasinya dengan didukung oleh keterikatan pegawai berupa emosional dan intelektual tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya (Citrawati & Mujiati, 2024). *Work engagement* membentuk energi, keterlibatan serta usaha yang terfokus untuk mencapai tujuan organisasi (Pratiwi & Fatoni, 2023). Riyanto et al. (2021) mengatakan bahwa pegawai yang merasakan diri mereka sebagai bagian dari organisasi, maka akan memberikan kontribusi yang tinggi yang didukung kepuasan kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal tersebut, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Citrawati dan Mujiati (2024) yang menyatakan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari 2 (dua) atau lebih variabel yang diteliti (Umar, 2019). Tujuan dari *explanatory research* adalah untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu peningkatan *employee performance* melalui *work engagement* berbasis *transformational leadership* pada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2018). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I Tahun 2025 berjumlah 1.793 (seribu tujuh ratus sembilan puluh tiga) orang pegawai.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018). Besar sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Sujarweni, 2017), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel.

N = Ukuran populasi.

e = Batas toleransi kesalahan

Pengambilan sampel dengan tingkat kesalahan 5%

$$n = \frac{1793}{1 + 1793(0.05^2)}$$

$$n = \frac{1793}{1 + 1793(0.0025)}$$

$$n = \frac{1793}{5,4825}$$

$$n = 327$$

Dengan demikian, maka sampel penelitian ini nanti berjumlah sebanyak 327 (tiga ratus dua puluh tujuh) orang pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I.

3.3. Definisi Operasional

Tabel 3.1
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Employee Performance</i>	<i>Employee Performance</i> ialah hasil kerja dari seorang pekerja, suatu organisasi secara keseluruhan atau proses manajemen, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur.	1. <i>Quality of work</i> 2. <i>Quantity of work</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervisor (independence)</i> 6. <i>Interpersonal impact</i> (Bernardin & Russell 2018)	Likert 1 - 5
<i>Work Engagement</i>	Keterikatan pegawai sebagai anggota organisasi dimana	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i>	Likert 1 - 5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
	mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional serta secara penuh terhadap peran kerja mereka.	3. <i>Absorption</i> (Schaufeli et al., 2017)	
<i>Transformational Leadership</i>	Kemampuan yang dapat mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok, dan untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individual consideration</i> (Kharis, 2015)	Likert 1 - 5

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Menurut Kuncoro (2021), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik.

3.4.2. Sumber data

1. Data Primer

Data primer adalah merujuk pada informasi yang didapatkan langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel keterikatan untuk tujuan tertentu dalam studi (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan para pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap *employee performance*, *work engagement* dan *transformational leadership*

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah merujuk pada informasi yang terkumpul dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian

ini data sekunder diperoleh dari data internal berupa profil, sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan, serta laporan keberlanjutan yang didapat dari *website* Direktorat Jenderal Pajak yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket) yakni, menjelaskan bahwa terdapat daftar pernyataan dan pertanyaan yang tertulis yang dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, yang dalam hal ini biasanya terdapat dalam alternatif yang dideskripsikan dengan jelas. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang efisien ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2017).

Jawaban yang disediakan pada setiap pernyataan pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), dijelaskan bahwa skala Likert adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan (seperti "Saya menikmati minuman ringan") pada skala 5 (lima) poin dengan jangkar sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.6. Analisis Data

3.6.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022). Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan didiskusikan secara deskriptif. Dalam karya tulis ini, peneliti terlibat dalam mendeskripsikan jawaban atau tanggapan responden terhadap semua konsep yang diukur.

3.6.2. Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan *software* PLS (*Partial Least Square*). SEM merupakan gabungan dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometrika dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi yang dapat tergambar melalui variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur tidak langsung yang berdasar pada indikator-indikator (variabel manifes) (Ghozali, 2016). Analisis *partial least square* atau PLS adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada suatu data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil dan hilangnya data serta multikolinearitas. Tujuan dari PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel (Jogiyanto, 2017).

Pada analisis PLS biasanya terdapat 2 (dua) sub model, yang pertama yaitu

model pengukuran atau bisa disebut *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas dan yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut *inner model* yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi. Berikut ini merupakan penjelasannya:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya (eksogen atau endogen) (Ghozali & Latan, 2015). Uji validitas sebagai pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur (Sekaran & Bougie, 2016). Uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya (Sekaran & Bougie, 2017). Selain itu, uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

Menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai *outer model*:

a. *Convergent validity*

Convergent validity merupakan model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (*manifest variable*) dari konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai *validitas convergent* yakni nilai *loading factor* melebihi 0,7 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory*

masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Model pengukuran ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara menguji validitas ini dengan indikator refleksi, yakni melihat pada nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.60 . Cara lain yang dapat digunakan adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item reflektif dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas akan memberi nilai yang lebih rendah, sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. *Rule thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui 2 (dua) jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*)

yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena *score loading*-nya rendah, maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2017).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menunjukkan adanya hubungan atau energi estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Dalam model struktural PLS, dimulai dengan melihat pada R-squares pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali & Latan, 2015). Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai *inner model* menurut Latan dan Ghozali (2015):

a. R-square (R^2)

Untuk menilai model stuktural dapat dimulai dengan melihat dari R-squares yang ada dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari model stuktural. Perubahan pada nilai R-square nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dan disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan

lemah.

b. *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan *resampling* kembali. Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu t-value 1,65 dengan *significance level* = 10%, 1,96 dengan level signifikan = 5% dan 2,58 dengan *significance level* = 1%).

c. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang telah dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998) dalam Ghozali & Latan (2015) sebagai berikut:

- 1) Model pertama, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik >1,96
- 2) Model kedua, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik >1,96
- 3) Model ketiga, yaitu menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap terakhir, jika hasil dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan namun pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik > 1,96, maka variabel mediasi terbukti dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner menggunakan *office form* dan *google form* yang disebar secara daring melalui *whatsapp*, email dan sebagainya. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	350
Kuesioner yang kembali	327
Kuisisioner yang dapat diolah	327

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sample yang diperoleh sebanyak 327 (tiga ratus dua puluh tujuh) orang pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, dapat dipaparkan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Usia:		
>20 – 30 tahun	61	18,7%
>30 – 40 tahun	125	38,2%
>40 – 50 tahun	88	26,9%

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
>50 tahun	53	16,2%
Total	327	100%
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	209	63,9%
Perempuan	118	36,1%
Total	327	100%
Pendidikan:		
SMA/ sederajat	4	1,2%
Diploma I – Diploma III	83	25,4%
Diploma IV – Sarjana (S1)	135	41,3%
Pascasarjana (S2 – S3)	105	32,1%
Total	327	100%
Lama Bekerja:		
1 – 10 tahun	76	23,2%
>10 – 20 tahun	130	39,8%
>20 – 30 tahun	91	27,8%
> 30 tahun	30	9,2%
Total	327	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 38,2% pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I berusia >30 – 40 tahun, usia ini merupakan usia dewasa matang dan produktif. Karakteristik jenis kelamin menunjukkan sebanyak 63,9% pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I adalah laki-laki, ini menjelaskan adanya peran dan tanggung jawab seorang laki-laki sebagai kepala keluarga. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan Diploma IV – Sarjana (S1) dengan persentase 41,3%, ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Data mengenai lama bekerja memperlihatkan bahwa 39,8% telah bekerja selama >10 - 20 tahun, hal ini mengidentifikasi bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I.

4.1.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 327 (tiga ratus dua puluh tujuh) orang pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I terhadap indikator pengukur tiap variabel. Teknik *scoring* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut (Ferdinan, 2019):

$$\text{Nilai indeks} = (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$$

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method* (Ferdinan, 2019).

Batas atas	:	$(\%F*5)/5$	=	$(100*5)/5$	=	100
Batas bawah	:	$(\%F*1)/5$	=	$(100*1)/5$	=	20
Rentang	:	$100 - 20$	=	80		
Interval	:	$80/3$	=	26,7		

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2019):

Rendah : 20 – 46,7

Sedang : 46,8 – 73,5

Tinggi : 73,6 – 100

Analisis deskriptif tiap variabel (*transformational leadership*, *work engagement* dan *employee performance*) secara rinci dijelaskan sebagai berikut

1. Transformational Leadership

Tabel 4.3
Deksripsi Transformational Leadership

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Atasan saya menjadi panutan dalam bertindak dan bersikap.			2	0,6	27	8,3	123	37,6	175	53,5	88,80 (Tinggi)
Saya menghormati dan mempercayai kepemimpinan atasan saya.			1	0,3	23	7	108	33	195	59,6	90,32 (Tinggi)
Atasan saya mampu memberikan visi dan semangat kerja yang menginspirasi.			3	0,9	29	8,9	126	38,5	169	51,7	88,20 (Tinggi)
Atasan saya menyampaikan harapan tinggi yang memotivasi saya.			5	1,5	29	8,9	127	38,8	166	50,8	87,78 (Tinggi)
Atasan saya mendorong saya untuk mencapai tujuan bersama tim.			1	0,3	14	4,3	129	39,4	183	56	90,22 (Tinggi)
Atasan saya mendorong saya berpikir kreatif dan inovatif			2	0,6	24	7,3	140	42,8	161	49,2	88,06 (Tinggi)
Atasan saya			1	0,3	22	6,7	145	44,3	159	48,6	88,18

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
memberikan tantangan intelektual dalam menyelesaikan tugas											(Tinggi)
Atasan saya memahami kebutuhan perkembangan setiap bawahan.			2	0,6	32	9,8	134	41	159	48,6	87,52 (Tinggi)
Atasan saya memberikan perhatian terhadap kondisi pribadi saya.			2	0,6	22	6,7	145	44,3	158	48,3	88,00 (Tinggi)
Atasan saya memberi umpan balik yang sesuai untuk pengembangan diri saya.			2	0,6	27	8,3	138	42,2	160	48,9	87,88 (Tinggi)
Rata-rata											88,50 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *transformational leadership* memiliki nilai indeks rata-rata 88,50 yang menandakan bahwa lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memiliki *transformational leadership* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *idealized influence* menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 90,32 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I dapat menghormati dan mempercayai pimpinannya. Kemudian tanggapan mengenai *individual consideration* memperoleh nilai indeks 87,52 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memahami kebutuhan perkembangan setiap bawahannya.

2. Work Engagement

Tabel 4.4 Deskripsi *Work Engagement*

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya merasa penuh energi saat bekerja.			3	0,9	32	9,8	156	47,7	136	41,6	86,00 (Tinggi)
Saya merasa kuat dan bersemangat sepanjang hari kerja.			5	1,5	42	1,8	155	47,4	125	38,2	77,80 (Tinggi)
Saya tetap berusaha meskipun menghadapi tantangan berat dalam pekerjaan.			2	0,6	14	4,3	154	47,1	157	48	88,50 (Tinggi)
Pekerjaan saya memberikan makna bagi saya.			1	0,3	22	6,7	139	42,5	165	50,5	88,64 (Tinggi)
Saya bangga terhadap pekerjaan saya.			2	0,6	27	8,3	124	37,9	174	53,2	88,74 (Tinggi)
Saya merasa antusias saat menjalankan tugas dan pekerjaan.			1	0,3	29	8,9	139	42,5	158	48,3	87,76 (Tinggi)
Saya merasa sangat terlibat dalam pekerjaan saya.					21	6,4	142	43,4	164	50,2	88,76 (Tinggi)
Saya berusaha untuk serius dalam melakukan pekerjaan.					10	3,1	131	40,1	186	56,9	90,84 (Tinggi)
Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan.			3	0,9	15	4,6	146	44,6	163	49,8	88,60 (Tinggi)
Rata-rata											87,49 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *work engagement* memiliki nilai indeks rata-rata 87,49 yang

menandakan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memiliki *work engagement* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *absorption* menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 90,84 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I berusaha untuk serius dalam melakukan pekerjaan. Kemudian tanggapan mengenai *vigor* memperoleh nilai indeks 77,80 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I merasa kuat dan bersemangat sepanjang hari kerja.

3. *Employee Performance*

Tabel 4.5 Deskripsi *Employee Performance*

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang akurat			2	0,6	7	2,1	127	38,8	191	58,4	90,94
Saya menghasilkan <i>output</i> kerja yang memenuhi standar kualitas			2	0,6	17	5,2	159	48,6	149	45,6	87,84
Saya mampu menyelesaikan beban kerja dalam waktu yang telah ditentukan			3	0,9	13	4	150	45,9	161	49,2	88,68
Produktivitas kerja saya tergolong tinggi.			4	1,2	65	19,9	147	45	111	33,9	82,32
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu			3	0,9	14	4,3	157	48	153	46,8	88,14
Saya cepat dalam merespon permintaan pekerjaan dari			1	0,3	16	4,9	158	48,3	152	46,5	88,20

Pernyataan	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
atasan											
Saya bekerja dengan efisien dan tidak membuang waktu.	1	0,3	2	0,6	24	7,3	157	48	143	43,7	86,78
Saya menggunakan sumber daya kerja secara optimal.			2	0,6	17	5,2	158	48,3	150	45,9	87,90
Saya dapat memprioritaskan tugas secara efektif.			3	0,9	17	5,2	156	47,7	151	46,2	87,84
Saya memiliki inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan			6	1,8	37	11,3	173	52,9	111	33,9	83,72
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.					8	2,4	125	38,2	194	59,3	91,30
Saya mudah diajak bekerja sama dalam tim.					8	2,4	131	40,1	188	57,5	91,02
Rata-rata											88,11 Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *employee performance* memiliki nilai indeks rata-rata 88,11 yang menandakan bahwa lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memiliki *employee performance* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *interpersonal impact* menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 91,30 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. Kemudian tanggapan mengenai *quantity of work* memperoleh nilai indeks 82,32 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih

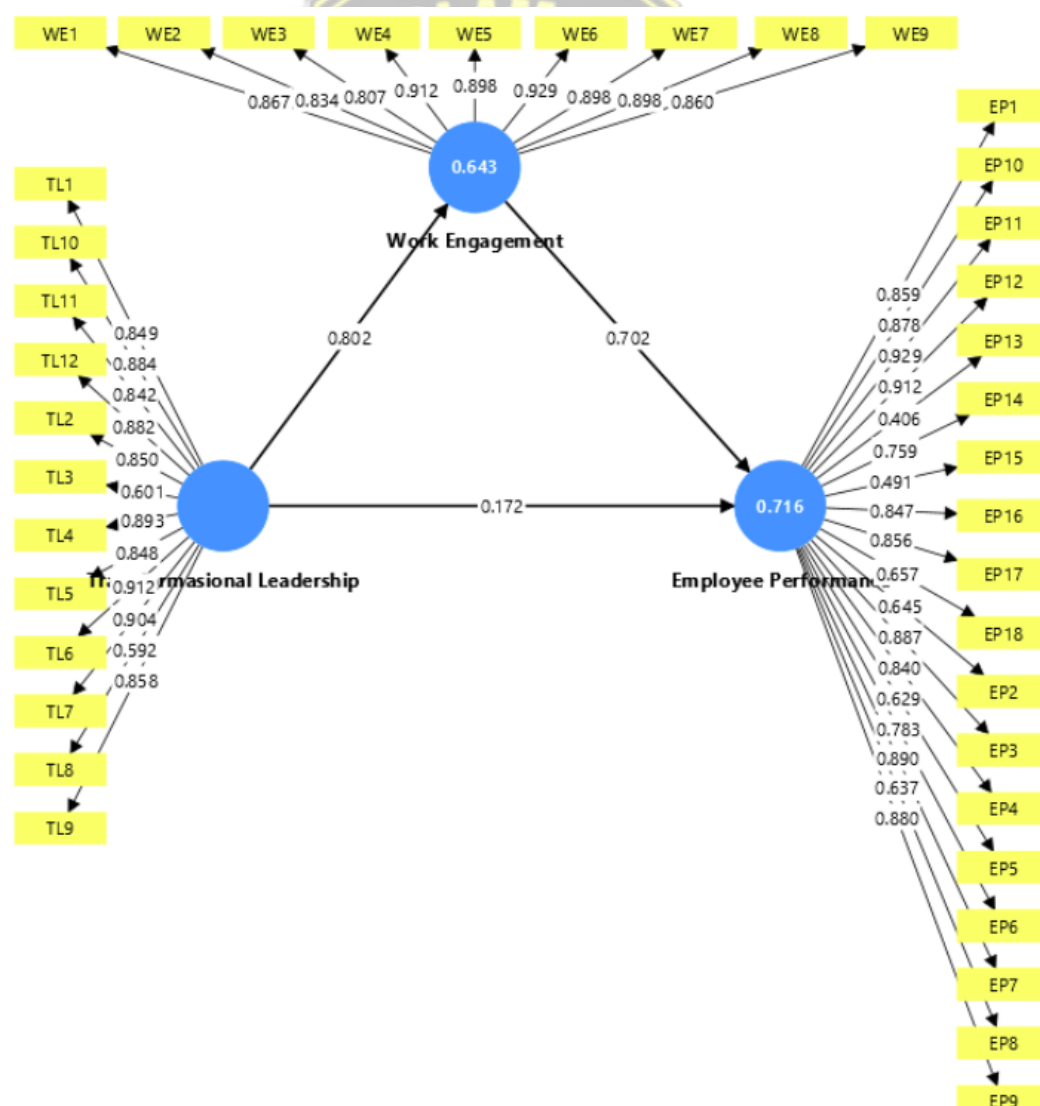
masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I tergolong tinggi.

4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.2.1. Pengujian *Outer Model*

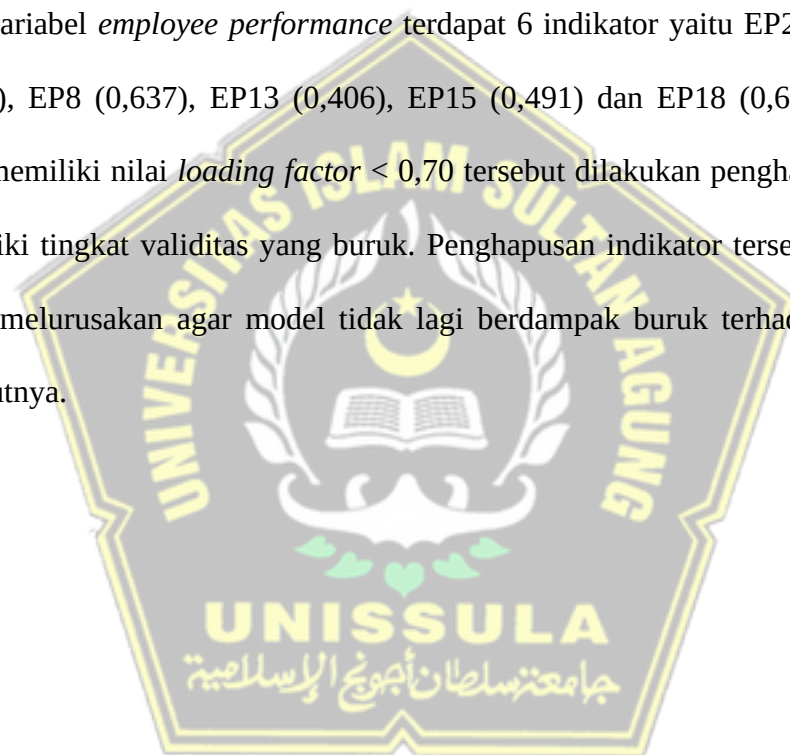
Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*).

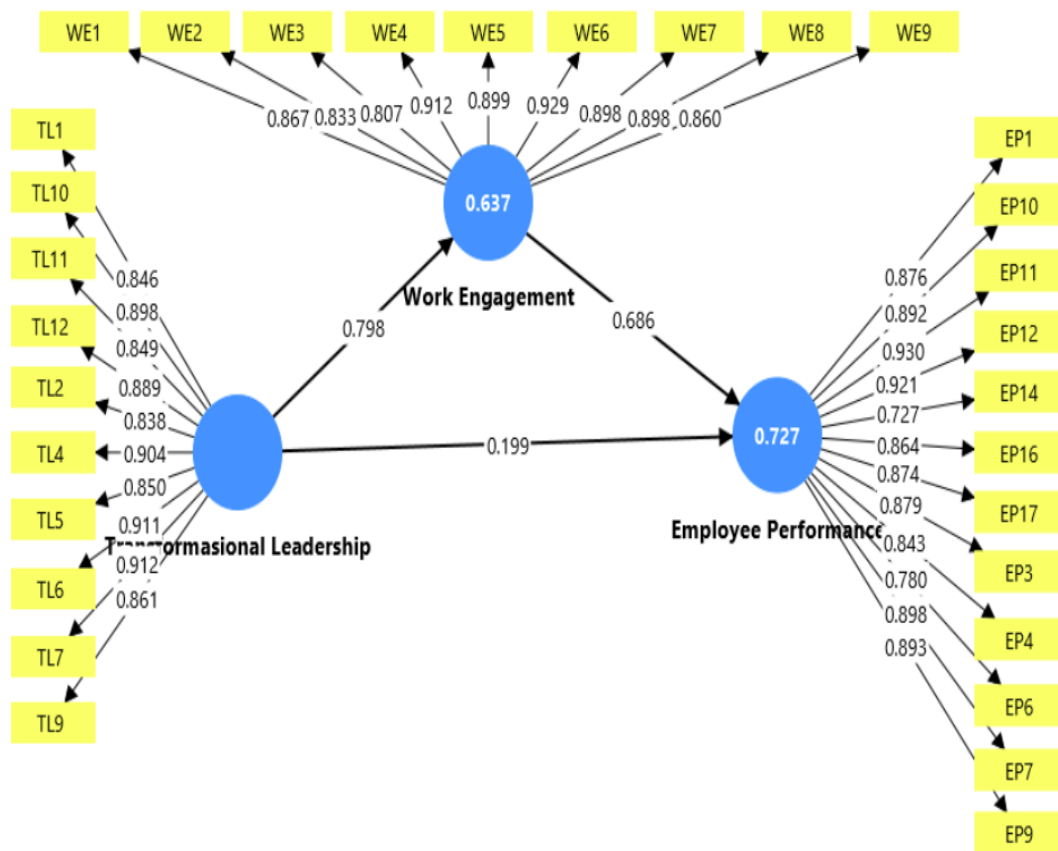
Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pra Eliminasi)

Berdasarkan gambar diatas, diketahui mayoritas indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga dianggap *genuine*. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* $< 0,70$ seperti pada variabel *transformasional leadership* terdapat 2 indikator yaitu TL3 (0,601) dan TL8 (0,592), selanjutnya pada variabel *employee performance* terdapat 6 indikator yaitu EP2 (0,645), EP5 (0,629), EP8 (0,637), EP13 (0,406), EP15 (0,491) dan EP18 (0,657). Indikator yang memiliki nilai *loading factor* $< 0,70$ tersebut dilakukan penghapusan karena memiliki tingkat validitas yang buruk. Penghapusan indikator tersebut dilakukan untuk meluruskan agar model tidak lagi berdampak buruk terhadap pengujian selanjutnya.





Gambar 4.2 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Pasca Eliminasi)

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel *loading factor* yang telah diproses, sebagai berikut:

Tabel 4.6. *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values
Employee Performance	EP1	0.876	0.873	0.032	26.954	0.000
	EP3	0.879	0.878	0.029	29.802	0.000
	EP4	0.843	0.843	0.037	22.701	0.000
	EP6	0.780	0.778	0.050	15.493	0.000
	EP7	0.898	0.896	0.035	25.733	0.000
	EP9	0.893	0.894	0.025	35.045	0.000
	EP10	0.892	0.890	0.024	36.428	0.000
	EP11	0.930	0.928	0.024	39.291	0.000
	EP12	0.921	0.920	0.021	44.625	0.000
	EP14	0.727	0.725	0.55	13.131	0.000
	EP16	0.864	0.863	0.035	24.721	0.000
	EP17	0.874	0.873	0.034	25.731	0.000

<i>Transformasional Leadership</i>	TL1	0.846	0.846	0.033	25.571	0.000
	TL2	0.838	0.839	0.030	27.750	0.000
	TL4	0.904	0.905	0.021	42.055	0.000
	TL5	0.850	0.851	0.029	29.795	0.000
	TL6	0.911	0.911	0.018	46.610	0.000
	TL7	0.912	0.913	0.020	46.320	0.000
	TL9	0.861	0.862	0.037	23.214	0.000
	TL10	0.898	0.898	0.024	38.069	0.000
	TL11	0.849	0.850	0.031	27.287	0.000
	TL12	0.889	0.889	0.024	36.521	0.000
<i>Work Engagement</i>	WE1	0.867	0.867	0.026	32.794	0.000
	WE2	0.833	0.833	0.030	27.659	0.000
	WE3	0.807	0.807	0.043	18.619	0.000
	WE4	0.912	0.911	0.022	41.292	0.000
	WE5	0.899	0.897	0.025	35.759	0.000
	WE6	0.929	0.927	0.019	49.566	0.000
	WE7	0.898	0.898	0.022	40.327	0.000
	WE8	0.898	0.898	0.022	40.185	0.000
	WE9	0.860	0.859	0.037	23.261	0.000

Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS evaluasi *outer model* terdiri dari *discriminant validity* (*cross loading*, AVE, *fornell larcker criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Discriminan Validity*

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			Keputusan
	EP	TL	WE	

Indikator	Variabel			Keputusan
	EP	TL	WE	
EP1	0.876	0.660	0.736	EP1 (EP > TL, WE = Valid)
EP3	0.879	0.591	0.735	EP3 (EP > TL, WE = Valid)
EP4	0.843	0.624	0.690	EP4 (EP > TL, WE = Valid)
EP6	0.780	0.573	0.656	EP6 (EP > TL, WE = Valid)
EP7	0.898	0.681	0.757	EP7 (EP > TL, WE = Valid)
EP9	0.893	0.698	0.800	EP9 (EP > TL, WE = Valid)
EP10	0.892	0.713	0.726	EP10 (EP > TL, WE = Valid)
EP11	0.930	0.672	0.776	EP11 (EP > TL, WE = Valid)
EP12	0.921	0.682	0.768	EP12 (EP > TL, WE = Valid)
EP14	0.727	0.469	0.565	EP14 (EP > TL, WE = Valid)
EP16	0.864	0.708	0.781	EP16 (EP > TL, WE = Valid)
EP17	0.874	0.543	0.750	EP17 (EP > TL, WE = Valid)
TL1	0.587	0.846	0.651	TL1 (TL > EP, WE = Valid)
TL2	0.668	0.838	0.738	TL2 (TL > EP, WE = Valid)
TL4	0.630	0.904	0.676	TL4 (TL > EP, WE = Valid)
TL5	0.610	0.850	0.665	TL5 (TL > EP, WE = Valid)
TL6	0.709	0.911	0.736	TL6 (TL > EP, WE = Valid)
TL7	0.702	0.912	0.707	TL7 (TL > EP, WE = Valid)
TL9	0.661	0.861	0.736	TL9 (TL > EP, WE = Valid)
TL10	0.675	0.898	0.669	TL10 (TL > EP, WE = Valid)
TL11	0.605	0.849	0.661	TL11 (TL > EP, WE = Valid)
TL12	0.672	0.889	0.738	TL12 (TL > EP, WE = Valid)
WE1	0.736	0.682	0.867	WE1 (WE > EP, TL = Valid)
WE2	0.664	0.689	0.833	WE2 (WE > EP, TL = Valid)
WE3	0.738	0.701	0.807	WE3 (WE > EP, TL = Valid)
WE4	0.734	0.735	0.912	WE4 (WE > EP, TL = Valid)
WE5	0.667	0.691	0.899	WE5 (WE > EP, TL = Valid)
WE6	0.733	0.749	0.929	WE6 (WE > EP, TL = Valid)
WE7	0.801	0.724	0.898	WE7 (WE > EP, TL = Valid)
WE8	0.824	0.697	0.898	WE8 (WE > EP, TL = Valid)
WE9	0.766	0.636	0.860	WE9 (WE > EP, TL = Valid)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian

ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. 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 $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.8 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Employee Performance</i>	0.751	Valid
2	<i>Transformasional Leadership</i>	0.768	Valid
3	<i>Work Engagement</i>	0.772	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel *employee performance* (0,751), *transformasional leadership* (0,768) dan *work engagement* (0,772) $> 0,5$ sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	EP	TL	WE
<i>Employee Performance</i>	0.866		
<i>Transformasional Leadership</i>	0.746	0.876	
<i>Work Engagement</i>	0.844	0.798	0.879

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larcker criterion* masing-masing variabel yaitu *employee performance* sebesar (0,866), *transformasional leadership* (0,876) dan *work engagement* (0,879) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya, sehingga *discriminant validity* nya terpenuhi.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

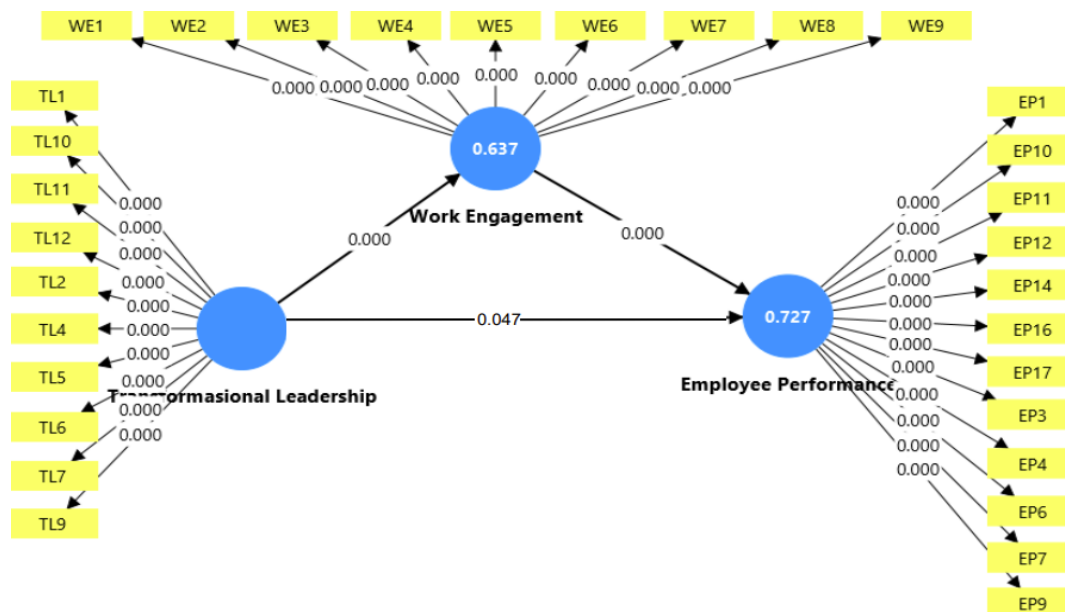
Tabel 4.10
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0.972	0.969	Reliabel
<i>Transformasional Leadership</i>	0.967	0.966	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0.964	0.963	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel.

4.2.2. Pengujian *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel eksogen dan nilai koefisien *path* untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap *path*. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit*, R-square (R^2), F-square (F^2).

1. Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.11 Hasil Uji Goodness of Fit Model

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.057	Fit
2	d_ULS	> 0,05	0.613	Fit
3	d_G	> 0,05	0.902	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 324; $X^2_{\text{tabel}} = 283,2963$)	329.665	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.692	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* model PLS pada tabel ini menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki

tingkat kesesuaian (fit) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. *R-square* (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	<i>Employee Performance</i>	0.727	0.722
2	<i>Work Engagement</i>	0.637	0.633

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai Adjusted R-square *employee performance* sebesar 0,722, hal ini berarti 72,2% variasi atau perubahan *employee performance* dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *work engagement* sedangkan sisanya sebesar 27,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai Adjusted R-square *work engagement* sebesar 0.633, hal ini berarti 63,3% variasi atau perubahan *work engagement* dipengaruhi oleh *transformational leadership*, sisanya sebesar 36,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
-------------------	------------------	---------------------

<i>Transformasional Leadership -> Employee Performance</i>	0.053	Kecil
<i>Transformasional Leadership -> Work Engagement</i>	1.753	Besar
<i>Work Engagement -> Employee Performance</i>	0.626	Besar

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* (1,753) dan *work engagement* terhadap *employee performance* (0,626). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *transformasional leadership* terhadap *employee performance* (0,053).

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics, nilai P-Values dan nilai *original sample* melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.14.
Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	<i>Transformasional Leadership -> Work Engagement</i>	0.798	18.327	0.000	H ₁ diterima
H ₂	<i>Transformasional Leadership -> Employee Performance</i>	0.199	1.977	0.047	H ₂ diterima
H ₃	<i>Work Engagement -> Employee Performance</i>	0.686	7.176	0.000	H ₃ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Work Engagement*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *work engagement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (18,327) > 1,96. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,798 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, yang berarti H_1 diterima.

b. Pengaruh *Transformatasional Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *employee performance* adalah sebesar $0,047 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (1,977) > 1,96. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,199 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Employee Performance*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics (7,176) > 1,96. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,686 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang berarti H_3 diterima.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.15.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Spesific Indirect Effect*)

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₄	<i>Transformasional Leadership -> Work Engagement -> Employee Performance</i>	0.547	6.649	0.000	H ₄ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *P values specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics ($6,649$) $> 1,96$ dengan nilai *original sample* sebesar $0,547$ (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu *work engagement* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *employee performance*, yang berarti H₄ diterima.

Tabel 4.16

Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

<i>Transformasional Leadership</i>	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik	P values
<i>Direct Effect</i>	0.199	0.196	0.112	1.977	0.047
<i>Indirect Effect</i>	0.547	0.552	0.082	6.649	0.000
<i>Total Effect</i>	0.746	0.748	0.057	13.070	0.000

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee performance* sebesar $0,199$. Sedangkan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* yaitu $0,547$ dan total pengaruhnya sebesar $0,746$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh

langsungnya, dengan kata lain pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* akan lebih besar jika melalui *work engagement*.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Artinya *transformational leadership* memiliki dampak positif dan terukur terhadap tingkat keterlibatan pegawai (*work engagement*) dalam pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan keterlibatan pegawai melalui inspirasi, motivasi, dan pengembangan intelektual, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan, memiliki dampak signifikan pada tingkat *work engagement* pegawai. Pemimpin transformasional mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan tujuan yang menarik, serta memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki dan tujuan dalam pekerjaan, yang merupakan komponen penting dari *work engagement*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Sari dan Andriyani (2023), bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bismoko, Suwandi dan Hellyani (2024), bahwa *transformational leadership* berpengaruh

positif terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Asmaluddin & Ketut (2021) menjelaskan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Transformational leadership mewakili suatu model kepemimpinan yang menonjol di mana individu memainkan peran kunci sebagai pelaksana untuk mendorong dan memotivasi para bawahan atau bawahannya (Lubaba & Udin, 2021). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan suasana dimana pegawai merasakan kepercayaan, penghargaan, loyalitas dan apresiasi kepada pemimpinnya. Selain itu, pegawai yang memiliki pemimpin yang bersifat transformasional didorong untuk bersikap lebih aktif, tidak hanya memberikan hasil terbaik bagi organisasi (tanggung jawab pekerjaan), tetapi mengungkapkan ide dan pendapat untuk meningkatkan kemajuan organisasi atau bahkan perusahaan. (Angelia & Astiti, 2020). Prinsip utama dari pendekatan ini adalah upaya maksimal dalam menggambarkan serta menyampaikan visi yang tidak hanya menarik tetapi juga bersifat inspiratif, menciptakan tujuan bersama yang memotivasi, dan menekankan nilai-nilai bersama yang mendalam (Putri, 2024).

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement* pegawai (Ramadhan & Firmansyah, 2021). *Work engagement* dapat timbul ketika anggota merasa nyaman dengan organisasi tersebut. Rasa nyaman dapat mendorong anggota untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik lagi. Bahkan hal ini dapat membuat mereka berinisiatif untuk melakukan sebuah pekerjaan yang diluar tanggung jawabnya (Bismoko, Suwandi

& Hellyani, 2024). Pemimpin transformasional mampu memotivasi pegawai dengan cara mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi yang jelas, serta mengaitkannya dengan nilai-nilai inti pegawai. Hal ini dapat meningkatkan makna dalam pekerjaan pegawai dan pada akhirnya mendorong meningkatkan keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi (Asmaluddin & Ketut, 2021). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja pegawai.

Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan mengambil inisiatif. Hal ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan *work engagement*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan perkembangan masing-masing pegawai. Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pegawai, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement*. Kepemimpinan transformasional berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan suportif. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Organisasi yang ingin meningkatkan *work engagement* pegawai dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional di antara para pemimpinnya. Hal ini dapat

dilakukan melalui pelatihan, bimbingan, dan pemberian contoh kepemimpinan yang efektif.

Hubungan positif antara *transformational leadership* dan *work engagement* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3.2. Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Performance.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Jika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai dengan visi yang jelas dan tujuan yang menarik, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja keras dan mencapai hasil terbaik. Kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk memiliki rasa kepemilikan atas pekerjaan mereka, memberikan mereka otonomi dan tanggung jawab, serta mendukung pengembangan keterampilan mereka.

Penelitian terdahulu oleh Gunawan dan Wibowo (2023) menyatakan bahwa *transformatif leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Didukung penelitian terdahulu oleh Marthino dan Mon (2024), bahwa *transformatif leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian Ramadhani dan Ahmadi (2024), juga Sariningrum dan Febrian, (2023), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang dapat membuat pegawai lebih giat untuk bekerja di luar kepentingan pribadi, memiliki dampak yang mendalam dan luar biasa bagi pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional ini telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja dan produktivitas para staf, serta mendorong kolaborasi dan kreativitas antar tim (Marthino & Mon, 2024). Ini juga telah terbukti membantu meningkatkan rasa percaya diri, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang inklusif, dimana anggota staf dapat merasa aman dan bahagia untuk mengekspresikan pendapat mereka secara bebas. Ciri pokok dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk dapat memberikan motivasi, inspirasi, dan pengembangan potensi pegawai yang bertujuan agar mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Gunawan & Wibowo, 2023),

Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai karena mampu membangun motivasi dan loyalitas

kerja yang tinggi (Asriani et al., 2020). Karisma pemimpin juga meningkatkan rasa hormat dan kesediaan pegawai untuk mengikuti arahan organisasi (Prajogo, 2018). Inspirasi dari pemimpin membuat pegawai lebih semangat dalam mencapai target kerja secara kualitas dan kuantitas (Edward et al., 2019). Pemimpin transformasional mempengaruhi kinerja melalui karisma yang menciptakan visi bersama dan inspirasi untuk mewujudkannya (Iswahyudi et al., 2023). Dengan menciptakan visi yang jelas, memberikan inspirasi, memberdayakan pegawai, dan memperhatikan kebutuhan individu, pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi kinerja organisasi.

Pegawai yang merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin transformasional cenderung lebih berkomitmen pada organisasi dan pekerjaannya, yang dapat mengurangi tingkat pergantian pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja, serta dengan mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim.

4.3.3. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Artinya adalah keterikatan kerja (*work engagement*) memiliki dampak yang positif dan nyata terhadap kinerja pegawai. Maksudnya, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja pegawai dengan pekerjaannya, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan.

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik, sedangkan keterlibatan yang rendah cenderung menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional dan intelektual dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan berupaya lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Zahro, Indriyani dan Afridah (2024) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan, N., & Budiono, B. (2023), juga menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Krisnadiputra (2022) secara bersama-sama menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work engagement* dengan *employee performance*.

Keterikatan kerja (*work engagement*) mengacu pada tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi seorang pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Al-azzam & Wibowo, 2024). Keterikatan kerja merupakan faktor yang penting dalam organisasi, pegawai yang merasa terikat pada pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi. Pegawai yang terlibat secara aktif akan merasa terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka. Wellins & Concelman (2019) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan kekuatan yang memberikan motivasi pada pegawai untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi, kekuatan ini berupa rasa bangga

memiliki pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan atau organisasi, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan, rasa bangga memiliki pekerjaan, usaha yang lebih seperti waktu, semangat dan keterikatan.

Keterikatan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan atau organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan pegawai akan mendapatkan manfaat berupa peningkatan produktivitas, kualitas kerja yang lebih baik, dan pengurangan tingkat pergantian pegawai (Suranti, Sumarni & Kurniawan, 2024). Temuan serupa terungkap dalam beberapa penelitian sebelumnya, seperti Hendrik et al., (2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja semakin tinggi juga kinerja. Yao et al., (2022), menyatakan bahwa ketika individu memiliki tingkatan psikologis tertentu mereka akan memiliki kinerja yang tinggi dan dibarengi dengan keterikatan kerja yang sesuai. Pegawai yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan pada akhirnya mencapai kinerja yang lebih baik (Dwiyanto, 2021). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi maka akan memiliki kinerja pegawai yang baik pula.

Organisasi perlu fokus pada upaya meningkatkan *employee engagement* untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain: (1) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung: Lingkungan kerja yang positif, aman, dan kondusif dapat meningkatkan keterlibatan pegawai; (2) Memberikan Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan dan pengembangan karir dapat membantu pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan

kinerja mereka; (3) Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi: Komunikasi yang jelas dan transparan antara manajemen dan pegawai dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan. Dengan memahami hubungan erat antara *employee engagement* dan *employee performance*, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan yang lebih baik.

4.3.4. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan *work engagement* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Artinya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan pegawai, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja mereka

Gaya kepemimpinan tranformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membangun visi yang jelas, memberikan dorongan untuk inovasi, dan menumbuhkan rasa percaya diri anggota tim untuk mencapai tujuan bersama (Salsabila et al, 2024). Ketika seorang pemimpin memberikan perhatian secara individual dan menjadi pemimpin yang selalu ambil bagian atau andil dalam perkembangan seorang pegawai atau menstimulasi kemampuan intelektual pegawai dapat membuat pegawai merasa lebih dilibatkan dalam pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang penting dan utama dalam

kehidupannya, berarti bahwa pegawai tersebut akan berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerjanya (Waney, Tamengkel & Rumawas, 2021).

Pemimpin transformasional biasanya memiliki visi yang jelas, karisma, dan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, yang semuanya dapat meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional juga membangun kepercayaan dan rasa memiliki pada pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja (Giovanni, 2018). Keterlibatan kerja (*work engagement*) mengacu pada tingkat antusiasme, dedikasi, dan penyerapan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang terlibat aktif merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, merasa memiliki tanggung jawab, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pegawai yang terlibat merasa lebih dihargai, termotivasi, dan cenderung memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Paleva et al, 2024).

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan meningkatkan keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan ini membantu pegawai mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi (Smud, Pio & Tatimu, 2024). Kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai (Salsabila et al, 2024). Ketika pegawai merasa terlibat, mereka lebih termotivasi, berdedikasi, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan kerja yang tinggi, yang dipicu oleh kepemimpinan transformasional, akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara

keseluruhan (Siaahan, Rianti & Pratiwi, 2021). Hal ini memicu motivasi intrinsik, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi. .

Keterlibatan kerja yang tinggi, yang dipicu oleh kepemimpinan transformasional, secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Hayati, 2024). Pegawai yang termotivasi dan terlibat cenderung lebih produktif, menghasilkan pekerjaan berkualitas lebih tinggi, dan lebih berkomitmen pada tujuan organisasi (Bustomi, Pradhanawati & Nugraha, 2022). Keterlibatan pegawai yang tinggi juga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, seperti peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, Ini berarti, semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional diterapkan, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif.
2. *Transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, ini berarti kepemimpinan transformasional dapat memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja.
3. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, ini berarti pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, memberikan ide-ide inovatif, dan bekerja lebih keras untuk mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi.
4. *Work engagement* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *transformasional leadership* terhadap *employee performance*, ini berarti kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengembangan individu, dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui

peningkatan tingkat keterlibatan kerja mereka.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *work engagement* dan *transformasional leadership*.

1. *Work Engagement*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *vigor*. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I dapat memfasilitasi pengembangan karir pegawai dengan menyediakan pendidikan dan pelatihan yang relevan dan memadai. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif, memberikan ruang kepada setiap pegawai untuk melakukan kreasi dan inovasi, memberikan apresiasi dan penghargaan secara periodik kepada unit kerja dan pegawai yang berkinerja terbaik serta menjaga keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Selain itu, perlu dibangun juga komunikasi yang baik dan efektif antara para pimpinan (atasan) di setiap tingkatan jabatan dengan pegawai atau bawahannya dan program-program lain yang dapat mendukung peningkatan kesejahteraan pegawai.

2. *Transformational Leadership*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *individual consideration*. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I perlu mengenal dan memahami kebutuhan dan potensi setiap pegawai dengan melakukan survei secara berkala. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I dapat mengembangkan

kemampuan komunikasi yang terbuka dan empatik dengan melakukan pelatihan kepada para pimpinan (atasan) di setiap tingkatan jabatan agar dapat menampung ide, saran, masukan dan masalah yang dihadapi pegawai serta memberikan umpan balik yang tepat. Para pimpinan di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I dapat memberikan dukungan melalui bimbingan dan *mentoring* yang dapat membantu pegawai semakin berkembang, menunjukkan kepedulian secara konsisten terhadap pegawai sebagai bagian dari budaya organisasi, menghargai pencapaian individu setiap pegawai, baik di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan (misalnya berupa dukungan, pengakuan atau apresiasi atas pencapaian pribadi pegawai), memberikan tantangan (misalnya berupa inovasi atau kreativitas tertentu) yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif akan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini menggunakan *office form* dan *google form* sebagai media penyebaran kuesioner yang memiliki kendala berupa *feedback* dari responden yang lama, sehingga untuk penelitian ke depannya bisa melakukan *follow up* agar kuesioner dapat diisi dengan segera. Penelitian ini bisa dikembangkan lagi untuk penelitian selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian sejenis pada instansi atau organisasi yang berbeda dan dapat menambahkan variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- azzam & Wibowo, (2024). Keterikatan Kerja dan Kinerja Pegawai di Perusahaan Padat Karya di Indonesia. *urnal Psikologi Wijaya Putra* Vol 5 No 2 November 2024.
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, Vol. 1, No. 3(e-ISSN : 2720 – 895), 7. doi:DOI : 10.24014/pib.v%vi%i.9940.
- Asriani, A., Mintarti, S., & Za, S. Z. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 217–234.
- Astuti, N., L., P, Mimba, N., P., S., H dan Ratnadi, N., M., D (2016). Pengaruh work engagement pada kinerja bendahara pengeluaran dengan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi. *E-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana*, 5(2).
- Aswad, Rahmat & Oemar, (2023). Pengaruh Transformational leadership Terhadap Employee performance: Peran Mediasi Job satisfaction. *Jurnal komunitas sains manajemen*. 2(3), 188-199,
- Aziz, A., & Rahardjo, P. 2014. Faktor-faktor Prokrastinasi Akademik Pada Mahasiswa Tingkat Akhir yang Menyusun Skripsi di Universitas Muhammadiyah Purwokerto Tahun Akademik 2011/2012. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan SDM*, 11(1): 61–68.
- Baharsyah, A., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Job Performance Melalui Creativity Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>
- Baihaqi, M., & Paulus, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komimen Organisasi Sebagai Variable Moderasi. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 10(2), 127-141. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v10i2.2828>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. 2018. Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3): 187–200.

- Bismoko, Suwandi dan Hellyani (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Vol.1, No.3 Juli 2023 e-ISSN : 2963-010X, p-ISSN : 2962-9047, Hal 191-205 DOI: <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>.
- Bustomi, PA. Pradhanawati, A., & Nugraha, HS. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PT Galaxy Mandiri Perkasa. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 11 (2), 188-197. <https://doi.org/10.147/jiab.2022.34394>.
- Citrawati, I.G.A.N., & Mujiati, N.W. (2024). Peran Work Engagement Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Brista Kabupaten Badung. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 6445-6457. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants Of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Pressacademia*, 5(1), 11–17.
- Dwiyanto, Y. L. 2021. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kreativitas Sebagai Pemediasi Pada Agensi Kreatif Kota Semarang. Skripsi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Edward, E., Sumarni, S., & Almaududi, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(1), 1–13.
- Federman, B. (2019). *Employee Engagement*. Jakarta: Morning Books.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Giovanni, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Eksplorasi pada Pegawai Usia Muda di Kota Pontianak). *Jurnal Ekonomi Integra*, 8 (1), 040-054

- Gunawan dan Wibowo (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Porformance Pada Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas Iib Purwokerto. *urnal Sains Student Research* Vol.1, No.1 Oktober 2023 e-ISSN: 3025-9851; p-ISSN: 3025-986X, Hal 268-277.
- Hayati, (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterikatan Pegawai Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Duren Mandiri Fortuna Jambi. (2024). *Nomico*, 1(1), 13-19. <https://doi.org/10.62872/nn8vz591>.
- Hidayat, Hadi dan Ishaq (2020) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Performance Pada Pegawai Ditjen Pajak di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen*, 9(7), 2704-2723.
- Insani. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. *Prosiding Manajemen, Universitas Islam Bandung*, 1127–1133.
- Jogiyanto. (2017). *Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kahn, W.A. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.
- Krisnadiputra, A. A. B. B. (2022). Pengaruh kepemimpinan , work engagement dan motivasi terhadap kinerja pegawai villa 69 umalas kerobokan kelod badung. *Jurnal Emas*, 3(9), 51–70. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4307/3347>.
- Krisnadiputra, A. A. B. B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Work Engagement Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung. *Jurnal Emas*, 3(9), 51–70. <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4307/3347>.
- Kustya, N.D., & Nugraheni, R. (2020) Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang) *Diponegoro Journal Of Management*. 9(2), <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Lubaba, D. A., & Udin. (2021). Transformational Leadership, Work Engagement And Employee Championing Behavior: A Theoretical Model. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. 27, No.5(P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903), 2487-2491. Retrieved from

https://www.cibgp.com/article_16046_d51c6ab2714c2a941a5f24e568b0c9e6.pdf.

- Nabila, V., & Budiono. (2025). Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance melalui work engagement pada pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 13(1), 242-254. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim>
- Paleva, F. G. N., Handriyono, Gusminto, E., & Susanto, A. B. (2024). Pengaruh transformational leadership dan self-efficacy terhadap job performance melalui employee engagement (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 689–706. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p689-706>.
- Perwitasari, Pramesthi, luh & Helmi, Avin, Fadilla. (2019). Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai : Analisis work engagement sebagai mediator. *Thesis*. Fakultas psikologi universitas gadjah mada: Yogyakarta.
- Prajogo, W. (2018). Pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai. *Modus*, 25(2), 125–138.
- Pratiwi, J.A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Putra, A.M., & Darmastuti, I. (2021). Pengaruh Work Engagement Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Pegawai Cv. Karunia Ibu Sayid, Yogyakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Putri (2024). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement Pegawai PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur Jejaring Administrasi Publik. Vol.16 No.2 2024. <https://e-journal.unair.ac.id/jap>. doi 10.20473/jap.v16i2.53968.
- Qodariah, Q. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai: Ability (a), Effort (E), Support (S) PTSurveior Indonesia. *Stability: Journal of Management and Business*, 2(1), 53-64. <https://doi.org/10.26877/sta.v2i1.4033>
- Ramadhan, N., & Budiono, B. (2023). Pengaruh self efficacy dan work engagement terhadap employee performance melalui job

satisfaction. Jurnal Ilmu Manajemen, 783–796.
<https://doi.org/10.26740/jim.vn.p783-796>.

Ramadan, W., & Firmansyah, Y. (2021). Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Work From Home (Studi Pada Pegawai WFH di Bandung). Prosiding The 12th Industrial Research Workshop and National Seminar, 1597-1604

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

Robbins and Judge., (2018). *Motivasi Kerja. Human Resources Management*, Ebook, Global Edition. Education Limited.

Robinson et. al (2015). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. UK: Institute for Employment Studies.

Samud, M. S., R. J. Pio, dan V. Tatimu. 2021. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Productivity* 2 (3): 245–249.

Sari dan Andriyani (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Dengan Meaning In Work Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. Volume 12, Nomor 4, Tahun 2023, Halaman 1 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr> ISSN (Online): 2337-3792.

Saks. (2016). *What Do We Really Know About Employee Engagement Human Resource Development Quarterly*. New Jersey: Wiley Periodicals, Inc.

Salsabila et al, 2024. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Keterlibatan Kerja Dalam Organisasi Perubahan Kampus Akademik *Publising Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen* Vol.2, No.6 Juni 2024 e-ISSN: 3025-7859; p-ISSN: 3025-7972, Hal 01-07 DOI: <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1258>.

Schaufeli W.B, Bakker A.B, & Salanova, M. (2017). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66: 701–716.

Sekaran, Uma & Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

- Siahaan, J. R., Rianti, I., & Putri Pratiwi, R. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi: The Role of Transformational Leadership on Job Engagement with Job Satisfaction and Motivation as Mediation. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 137 - 150. <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.195>.
- Sofiah, D., & Kurniawan, G. (2019). Hubungan Self-Efficacy Dengan Employee Work Engagement Pada Pegawai. *Fenomena*, 28(1), 54–61. <https://doi.org/10.30996/fn.v28i1.2641>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta.: Pustaka Baru Press.
- Suranti, T., Sumarni, S., & Dwi Kurniawan. (2024). Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada sekretariat dprd provinsi jambi. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(3), 68–76. <https://doi.org/10.59407/jakpt.v1i3.523>.
- Sulin., & Yanuar. (2019). Efek Mediasi Work Engagement Dalam Pengaruh Job Characteristic Dan Perceived Organizational Support Terhadap Employee Performance di Bidang IT Pada Perusahaan Startup. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(4), 94-102.
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Waney, Tamengkel & Rumawas, 2021. Pengaruh Transformational Leadership dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Business Unit BTN Kantor Cabang Manado Productivity, Vol. 2 No. 7, 2021 e-ISSN. 2723-0112.
- Wirandini, Ritonga & Tamba, (2022). Kepemimpinan transformasional Terhadap Employee Performance Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. *Jamek (Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan)* 2(3), 153-166.
- Wulandari, S., Nurtjahjanti, H. and Putra , N. A. (2019). Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan work engagement pada pegawai PT. Dua Kelinci Pati. *Jurnal universitas Diponegoro*. 3(2), 1-10.

Zahro, Indriyani dan Afridah (2024). Pengaruh keterikatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kampus akademik publisng jurnal multidisiplin Ilmu Akademik Vol.1, No.4 Agustus 2024 e-ISSN: 3032-7377; p-ISSN: 3032-7385, Hal 649-661 DOI: <https://doi.org/10.61722/jmia.v1i4.2211>.

