

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2022**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, 02 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan

INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424

PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

oleh:

**INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424**

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suparjo, MP

Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

**INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424**

Semarang, 22 November 2022

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Suparjo, MP

Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak

Dosen Penguji

Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT

IDENTITAS PENGUJI TESIS

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

JUDUL TESIS :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
(Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)**

Nama : Indah Suwarni
NPM : 201003611010424
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 22 November 2022

DOSEN PEMBIMBING :

Ketua : Dr. Suparjo, MP
Anggota : Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Suparjo, MP
Dosen Penguji 2 : Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak
Dosen Penguji 3 : Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si
Tanggal Ujian : 22 November 2022
Nomor SK Penguji :

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE,MM,Akt,CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Dr. Suparjo, MP dan Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis menjalankan perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
6. Pimpinan dan seluruh Staff pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
7. Suami dan anak-anak tercinta, yang selalu memberikan semangat dan kasih sayang, memotivasi, mensupport, dan mendoakan untuk keberhasilan saya.
8. Seluruh keluarga besar, yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan Pascasarjana.
9. Seluruh sahabat di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945, terima kasih atas dukungan selama perkuliahan yang menyenangkan dan mengesankan.

10. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga laporan tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 02 Oktober 2022

Penulis

INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SELF EFFICACY ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT

(Study on Semarang City Bapenda Employees)

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and self-efficacy on employee performance, either directly or through employee engagement on employees of the Semarang City Regional Revenue Agency. The population in this study were all employees of Bapenda Semarang City, the size of the sample used was 114 respondents, with the sampling technique using proportionate random sampling. The data source used is primary data, with questionnaire data collection method. The analytical technique used is path analysis and Sobel test. The results of the research analysis show that transformational leadership, self-efficacy, and employee engagement have a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership and self-efficacy have a positive and significant effect on employee engagement. The results of the mediation test state that the employee engagement variable can mediate the effect of transformational leadership on employee performance and the effect of self-efficacy on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Self Efficacy, Employee Engagement, and Employee Performance.

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

(Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui *employee engagement* pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Bapenda Kota Semarang, ukuran jumlah sampel yang digunakan sebesar 114 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling*. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel. Hasil analisis penelitian diperoleh kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil uji mediasi menyatakan bahwa variabel *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* (Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)**”. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya laporan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 02 Oktober 2022

Penulis

INDAH SUWARNI
NPM. 201003611010424

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
IDENTITAS PENGUJI TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	12
2.1. Telaah Pustaka	12
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2. Kinerja Pegawai	13
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional	19
2.1.4. <i>Self Efficacy</i>	23
2.1.5. <i>Employee Engagement</i>	28
2.2. Penelitian Terdahulu	34

2.3. Hubungan antar Variabel	41
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	41
2.3.2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Pegawai	42
2.3.3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai	43
2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	44
2.3.5. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	45
2.3.6. <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	46
2.3.7. <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Pegawai	47
2.4. Pengembangan Model Penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data	51
3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel	52
3.3. Populasi dan Sampel	54
3.4. Metode Pengumpulan Data	56
3.5. Uji Instrumen Penelitian	57
3.5.1. Uji Validitas	57
3.5.2. Uji Reliabilitas	58
3.6. Analisis Data	59
3.6.1. Analisis Deskriptif	59
3.6.2. Analisis Inferensial	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1. Analisis Deskriptif	64
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian	64
4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia	65
4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan	66

4.1.1.4. Responden berdasarkan Masa Kerja	67
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	67
4.1.2.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional	68
4.1.2.2. Variabel <i>Self Efficacy</i>	69
4.1.2.3. Variabel <i>Employee Engagement</i>	71
4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai	72
4.2. Analisis Inferensial	74
4.2.1. Analisis Jalur	74
4.2.2. Uji Normalitas	77
4.2.3. Uji Asumsi Klasik	78
4.2.3.1. Uji Multikolinearitas	78
4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas	79
4.2.4. Uji Goodness of Fit	79
4.2.4.1. Koefisien Determinasi	80
4.2.4.2. Uji Statistik F	81
4.2.5. Uji Hipotesis	82
4.2.6. Uji Intervening	85
4.3. Pembahasan	88
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	97
5.1. Simpulan	97
5.2. Implikasi Teoritis	99
5.3. Implikasi Manajerial	101
5.4. Saran	102
5.5. Keterbatasan Penelitian	103
5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	4
Tabel 1.2 Jumlah Pendapatan Daerah Kota Semarang Periode 2017 sampai 2021	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	37
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	53
Tabel 3.2 Proporsi Sampel Penelitian	56
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas	57
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Usia	65
Tabel 4.3 Responden berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 4.4 Responden berdasarkan Masa Kerja	67
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	68
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Self Efficacy</i>	70
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	71
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	73
Tabel 4.9 Hasil Analisis Model Regresi Tahap Pertama	75
Tabel 4.10 Hasil Analisis Model Regresi Tahap Kedua	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas	79
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Model Regresi Tahap Pertama	80
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi Model Regresi Tahap Kedua	80
Tabel 4.16 Hasil Uji F Model Regresi Tahap Pertama	81
Tabel 4.17 Hasil Uji F Model Regresi Tahap Kedua	82
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis	82
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pengembangan Model Penelitian	50
Gambar 4.1. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>Self Efficacy</i> dan Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Engagement</i>	85
Gambar 4.2. Hasil Uji Sobel Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Engagement</i>	87
Gambar 4.3. Hasil Uji Sobel Pengaruh <i>Efficacy</i> dan Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Engagement</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kinerja pegawai sebagai suatu pondasi organisasi dan menjadi salah satu faktor dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri, oleh sebab itu kinerja pegawai merupakan suatu perilaku yang harus diperhatikan karena kinerja yang dihasilkan oleh pegawai sangat berpengaruh untuk organisasi (Obicci, 2015). Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi bentuknya dapat bersifat *tangible* atau *intangible*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu (Mangkuprawira, 2014). Seorang pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik, agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Jika pegawai mampu menjaga kinerjanya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil dalam mengelola Sumber Daya Manusianya (Hasibuan, 2017).

Peran kinerja pegawai bagi keberhasilan organisasi sangatlah penting, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut sangatlah krusial dan esensial. Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya faktor internal dan faktor eksternal dari pegawai (Mangkunegara, 2017). Faktor tersebut dapat dijaga dengan baik, dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan berlaku sebaliknya. Hal ini dapat menunjukkan jika kinerja pegawai sangat tergantung pada kemampuan untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut, dan terdapat banyak faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement*.

Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2018). Pemimpin transformasional ialah pemimpin yang mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi dari suatu organisasi, dan juga bawahannya harus dapat menerima maupun mengakui kredibilitas dari pemimpin tersebut (Wibowo, 2017). Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan dari organisasi yang realistis, merangsang bawahan secara intelektual, memperhatikan perbedaan yang dimiliki bawahannya. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan sebelumnya sehingga dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik (Yukl, 2015). Hal ini sejalan dengan penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Tasnim & Yuliharsi (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil dari penelitian Rafia et al., (2020) yang menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai tersebut. *Self efficacy* merupakan rasa yakin dari seseorang agar mampu memberikan motivasi sumber daya kognitif dan

tindakan yang diperlukan sehingga berhasil dalam melakukan tugas tertentu (Luthans, 2018). *Self efficacy* sebagai suatu rasa percaya yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimiliki untuk melakukan pekerjaan, sehingga dapat menciptakan kesuksesan. Efikasi diri sangat dibutuhkan dalam diri setiap pegawai, karena dengan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi, maka disiplin kerja pegawai semakin meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja yang semakin optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021), Maria et al., (2021) Pulungan & Rivai (2021) dan Wibowo & Priyono (2022) yang menemukan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil penelitian Permata Sari & Candra (2020) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *employee engagement* atau keterikatan pegawai. *Employee engagement* atau keterikatan pegawai ialah keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). Keterikatan karyawan pada organisasi tidak hanya sebatas kehadiran fisik tetapi juga kehadiran psikologis melalui tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki ikatan kuat dengan organisasi akan merasa nyaman dan menyukai hal-hal di sekitarnya, baik dengan lingkungan kerjanya maupun tanggung jawab peran yang dimiliki, sehingga pegawai tersebut dapat meningkatkan performa kerja untuk keuntungan organisasi (Ariarni & Afrianty,

2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Amin (2017), Ardi et al., (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliharsi (2020), Arifin et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021), Hardiyanti et al., (2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian sehingga dapat menjadi dorongan dalam melakukan penelitian ini. *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Research Gap

No	Issue	Peneliti dan Tahun	Hasil Temuan
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai	Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Tasnim & Yuliharsi (2020), dan Hardiyanti et al., (2022)	Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Rafia et al., (2020)	Positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja pegawai	Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021), Maria et al., (2021) Pulungan & Rivai (2021) dan Wibowo & Priyono (2022)	Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Permata Sari & Candra (2020)	Positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu, 2022.

Tabel 1.1 menunjukkan adanya *research gap* dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel lain sebagai mediasi yang mampu mendukung variabel tersebut agar

berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja yang baik membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dengan organisasi tersebut. Rasa keterikatan yang tinggi tidak hanya menjadikan pegawai menjadi lebih loyal ataupun komitmen pada organisasi, melainkan memberikan segala kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk perkembangan dan juga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan jika kinerja pegawai dapat terbentuk dari adanya *employee engagement* dari dalam diri pegawai, sehingga *employee engagement* dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Cahyani & Siswanto (2019) dan Tasnim & Yuliharsi (2020) yang menemukan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021) dan juga Pulungan & Rivai (2021) yang menemukan jika *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

Kajian mengenai kinerja pegawai dalam penelitian ini dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang. Bapenda merupakan salah satu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota Semarang. Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan standarisasi pelayanan yang berkualitas dan perubahan yang

mendasar dalam manajemen pelayanan pajak. Hal ini dilakukan sebagai upaya Bapenda dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada wajib pajak serta agar dapat melaksanakan pemungutan pajak daerah yang semakin baik, sehingga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Semarang. Bapenda juga merupakan salah satu OPD yang tidak luput dari penilaian kinerja pegawainya, dimana salah satu penilaian kinerjanya dapat dilihat dari besarnya pendapatan daerah yang diperoleh dalam setiap periodenya.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang telah melakukan inovasi dengan menerapkan sistem *online* dalam pemungutan pajak daerah dalam rangka optimalisasi dan transparansi penerimaan pajak daerah tersebut. Sistem pajak *online* tersebut mencakup sistem pelaporan SPTPD *online*, sistem pembayaran, sistem pengawasan (*monitoring*) transaksi usaha secara online wajib pajak, serta administrasi perpajakan daerah. Sistem *online* tersebut dilakukan agar mengoptimalkan pemungutan pajak daerah yang dilaksanakan oleh Bapenda Kota Semarang sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan daerah Kota Semarang. Fenomena yang ada saat ini adalah pengelolaan sistem pajak *online* memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan mampu bekerja dengan baik, sedangkan SDM yang dimiliki masih memerlukan peningkatan kualitas dan kompetensi sehingga dapat melaksanakan pemungutan dan memberikan pelayanan yang maksimal dalam rangka untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah. (www.bapenda.semarangkota.go.id).

Bapenda Semarang sebagai OPD yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota Semarang dalam mengurus pendapatan daerah harus selalu berupaya

untuk meningkatkan kinerja pegawai agar keberhasilan Bapenda Semarang dalam mencapai tujuannya dapat terwujud dengan lebih mudah. Pelaksanaan upaya untuk meningkatkan kinerja tidaklah menjadi hal mudah bagi setiap pegawai ataupun organisasi. Hal ini karena ada berbagai macam hambatan yang dialami, baik dari lingkungan internal maupun eksternal pegawai tersebut, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja Bapenda Kota Semarang. Capaian hasil kerja Bapenda Kota Semarang yang dilihat dari besarnya penerimaan pendapatan daerah dalam setiap tahunnya:

Tabel 1.2
Jumlah Pendapatan Daerah Kota Semarang Periode 2017 sampai 2021

No	Tahun	Pendapatan Daerah		
		Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2017	3.967.691.653.122.00	3.964.574.307.584.00	99,92
2	2018	4.340.520.828.002.00	4.234.394.070.362.00	97,55
3	2019	4.731.415.495.000.00	4.565.340.827.417.00	96,49
4	2020	4.400.500.838.480.00	4.360.490.266.707.00	99,09
5	2021	5.115.782.364.563.00	4.634.081.098.820.00	90,58

Sumber: Bapenda Kota Semarang, 2022.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah pendapatan daerah Kota Semarang selama lima tahun tersebut masih belum mencapai target yang diharapkan. Jumlah Pendapatan paling tinggi tentu saja pada tahun 2021 dengan jumlah sebesar 4,634,081,098,820 rupiah, karena semakin banyak sumber dari pajak daerah yang bisa menjadi pendapatan daerah seperti mall, hotel, retribusi, pariwisata, dan lain-lain, sedangkan jumlah paling sedikit adalah pada tahun 2017 dengan jumlah sebesar 3,964,574,307,584 rupiah. Sedangkan target pencapaian paling tinggi terjadi pada tahun 2020 yang mencapai angka sebesar 99,09 persen, sedangkan pada tahun 2021 target pencapaiannya menurun menjadi 90,58 persen dan bahkan

menjadi target pencapaian paling rendah dalam kurun waktu 2017 sampai 2021. Hal tersebut tentu saja menjadi masalah bagi Bapenda Kota Semarang selaku OPD yang bertanggung jawab pada pemungutan pendapatan Kota Semarang, sehingga kinerja pegawai dalam melakukan pemungutan pendapatan khususnya pajak daerah menjadi lebih optimal, sehingga akan berdampak pada peningkatan pendapatan daerah.

Fenomena permasalahan yang ditunjukkan dari pencapaian target yang belum optimal tersebut dapat terjadi karena berbagai macam faktor, diantaranya seperti kepemimpinan transformasional yang belum diterapkan lebih maksimal dimana masih belum optimalnya peran pemimpin sebagai motivator yang andal bagi bawahannya serta kurangnya perhatian individual dari pimpinan sehingga dapat berdampak langsung terhadap kinerja pegawai yang belum optimal. Permasalahan lainnya juga terjadi karena kurangnya *self efficacy* dalam diri pegawai, dimana hal tersebut terjadi karena kurangnya rasa yakin yang dimiliki oleh pegawai terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mengatasi segala permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya, sehingga berdampak pada kurang optimalnya mereka dalam memaksimalkan kemampuan yang dimiliki. Bapenda Kota Semarang harus selalu memperhatikan kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam OPD tersebut, serta memperhatikan tingkat *self efficacy* yang dimiliki pegawainya, mengingat kedua faktor tersebut dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Uraian fenomena permasalahan dan juga fenomena *research gap* tersebut, peneliti menetapkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*

terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, dan dipilih pegawai Bapenda Kota Semarang sebagai sampel penelitian sehingga diharapkan memperoleh hasil yang lebih baik. Peneliti melakukan penelitian dengan judul penelitian ini “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* sebagai Mediasi (Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)”.

1.2. Rumusan Masalah

Uraian latar belakang diatas adanya *research gap* yang dilihat dari perbedaan hasil penelitian antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Permasalahan lainnya dapat dilihat dari adanya capaian kinerja karyawan yang belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari pendapatan yang diterima oleh daerah, di mana pendapatan tersebut masih belum mencapai target 100 persen yang diharapkan oleh pimpinan, pada tahun 2021 target pencapaiannya menurun menjadi 90,58 persen dan bahkan menjadi target pencapaian paling rendah dalam kurun waktu 2017 sampai 2021. Capaian tersebut menunjukkan jika capaian kinerja pegawai belum optimal, mengingat kinerja pegawai Bapenda dilihat dari besarnya pendapatan daerah dalam setiap tahunnya. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah tersebut dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai?

3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*?
5. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement*?
6. Apakah *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement*.
6. Untuk menganalisis *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dengan teori-teori kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

2) Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap *employee engagement* dan juga terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Instansi

Bagi instansi, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadikan sebagai bahan masukan untuk dapat digunakan sebagai bahan dalam penyusunan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk periode yang akan datang.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian yang sejenis dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang pimpinan mempunyai tugas utama untuk membimbing bawahan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, termasuk juga memikirkan bagaimana memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Potensi yang dimiliki oleh SDM menjadi aset yang dapat berfungsi sebagai modal nonmateri dalam suatu organisasi, dan juga dapat dijadikan potensi nyata baik fisik maupun non fisik untuk mewujudkan eksistensi dari organisasi tersebut. SDM yang merupakan aset penting dan memiliki peran sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas organisasi sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen SDM (Nawawi, 2016).

Manajemen SDM ialah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan serta peran dari sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, serta dapat digunakan secara maksimal sehingga akan dapat tercapai tujuan dari organisasi, karyawan, serta masyarakat secara lebih maksimal (Bintoro & Daryanto, 2017). Pendapat lain mengenai Manajemen SDM adalah suatu proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta memberi pengawasan pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan juga pemisahan tenaga kerja untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017).

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah suatu bentuk pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, serta manajemen pengorganisasian sumber daya (Hamali, 2018). Manajemen SDM ialah bentuk strategi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penempatan yang mencakup promosi, penurunan jabatan, dan mutasi, penilaian kerja, pemberian kerja, yang diperuntukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM dalam organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Supomo & Nurhayati, 2018).

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan manajemen SDM adalah suatu proses pendekatan strategis yang mengatur hubungan dan peran serta fungsi-fungsi manajemen mulai dari proses perencanaan, perekrutan, pengorganisasian, pengawasan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja sehingga akan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat secara maksimal.

2.1.2. Kinerja Pegawai

Kinerja sebagai capaian dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu dan didasarkan atas ketentuan serta juga kesepakatan yang sudah ditentukan (Edison et al., 2016). Kinerja merupakan capaian kerja serta perilaku kerja yang didapatkan dalam penyelesaian tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan pada periode tertentu (Kasmir, 2016).

Kinerja karyawan ialah tingkat pencapaian atau capaian kerja dari seorang karyawan dari sasaran kerja yang harus dihasilkan atau tugas yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu (Widodo, 2015). Kinerja karyawan adalah capaian atau prestasi kerja dari seorang karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyatakan kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja.

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai ialah pencapaian hasil kerja dari seorang pegawai dalam suatu organisasi ataupun unit kerja di organisasi baik dari secara kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan SKP yang ditentukan dan perilaku kerja yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu.

Ada beberapa manfaat dari adanya penilaian kinerja karyawan diantaranya meliputi (Rivai, 2014):

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Perbaikan kinerja pegawai.
- d. Latihan dan pengembangan pegawai.

- e. Umpan balik sumber daya manusia. Hal ini berarti dengan adanya prestasi yang baik/buruk dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasi seberapa baik fungsi Sumber Daya Manusia.

Beberapa tujuan dari adanya penilaian kinerja, diantaranya meliputi (Suwatno & Priansa, 2016):

1. Untuk mengharuskan seorang karyawan serta manajer dalam mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. Untuk membantu bagi setiap pengambil keputusan untuk menentukan siapa-siapa yang dapat menerima kenaikan gaji ataupun sebaliknya.
3. Untuk menentukan promosi, mutasi, dan penurunan pangkat.
4. Untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan juga pengembangan untuk seorang karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Untuk membantu dalam menentukan jenis maupun potensi dari suatu karier yang dapat dicapai.
6. Untuk memengaruhi proses mendapatkan karyawan.
7. Untuk membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi.
8. Untuk menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, dan setiap karyawan memiliki hak sama dalam kesempatan untuk promosi, juga penurunan pangkat atau jabatan.
9. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak nampak, tetapi juga ikut memengaruhi dan akan terlihat dalam penilaian kinerja.

10. Untuk memberikan umpan balik bagi urusan mengenai karyawan dalam kantor maupun bagi karyawan itu sendiri.

Sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki dua peran, antara lain (Siagian, 2015):

1. Penilaian kinerja bagi individu berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.
2. Penilaian kinerja bagi organisasi sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain.

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut (Widodo, 2015):

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi, sikap mental, dan kondisi fisik.
2. Sarana pendukung, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
4. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut (Mangkunegara, 2017) :

1. Faktor Kemampuan.

Kemampuan pegawai secara psikologis terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan nyata (*skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja bisa meningkatkan kemajuan organisasi.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Ukuran kinerja dalam dimensi kualitas adalah sebagai berikut (Sudarmanto, 2014):

1. Keandalan, yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.
2. Daya tangkap, yaitu keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
3. Kompetensi, yaitu keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
4. Akses, yaitu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
5. Kesopanan, yaitu mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

6. Komunikasi, yaitu kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
7. Kejujuran, yaitu mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
8. Keamanan, yaitu mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, resiko aman secara finansial.
9. Pengetahuan terhadap pelanggan, yaitu berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan khusus pelanggan.
10. Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, penampilan, pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan serta fasilitas pelayanan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), berkaitan dengan pencapaian yang dihasilkan oleh pegawai dalam setiap periode
2. Kualitas, berkaitan dengan kualitas hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kuantitas, berkaitan dengan banyaknya jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan target yang diharapkan.
4. Ketepatan waktu, sebagai tingkat pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia dari pegawai.

5. Kedisiplinan pegawai, berkaitan dengan tingkat kedisiplinan baik dari ketaatan seorang pegawai terhadap aturan yang sudah ditetapkan.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Seorang pimpinan menerapkan teori kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber-sumber daya baik manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan (Bakhtiar, 2019). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2018). Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain, agar berbuat sesuatu dalam mencapai suatu tujuan dan maksud (Utari & Hadi, 2020). Kepemimpinan sebagai kemampuan atau keahlian yang ada dalam diri seseorang dalam menggerakkan atau memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sinambela et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, intuisi, serta kepekaan karyawan untuk mencapai tujuan atau keinginan organisasi dan mempunyai dampak yang luar biasa pada karyawan tersebut (Prabowo et al., 2018). Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2018).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan

organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan-tujuan pribadi (Burhanudin & Kurniawan, 2019). Kepemimpinan transformasional secara luas dapat dikenal sebagai gaya kepemimpinan motivasional dengan visi organisasi yang jelas yang dicapai dengan mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan para pengikut, merasakan kebutuhan, dan membantu mengungkap potensi (Al-Amin, 2017). Kepemimpinan transformasional merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2017).

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mempunyai pengaruh, dan dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya sehingga mau bekerja lebih produktif lagi untuk mencapai visi misi organisasi dengan mengesampingkan kepentingan pribadi sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan.

Beberapa karakteristik dari kepemimpinan transformasional, antara lain meliputi (Edison et al., 2016):

- a. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

- c. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- d. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Kepemimpinan transformasional muncul jika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk (Erina, 2021):

1. Merangsang antusiasme rekan kerja dan pengikut untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasi.
3. Mengembangkan kolega dan pengikut pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.
4. Memotivasi rekan kerja dan pengikut untuk melihat kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Beberapa dimensi dari kepemimpinan transformasional, antara lain meliputi (Purba & Sudibjo, 2020):

1. Pengaruh yang ideal, dimana dalam hal tersebut digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat bawahannya mengagumi, menghormati, serta percaya pada saat yang bersamaan.
2. Motivasi inspirasional, dimana dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang dapat mengemukakan harapan yang jelas

atas prestasi bawahan, menunjukkan komitmen seseorang untuk semua tujuan organisasi, serta mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi melalui pertumbuhan semangat dan optimisme.

3. Stimulasi intelektual, dimana dalam dimensi ini kepemimpinan transformasional harus dapat menumbukan ide-ide atau gagasan baru, memberikan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi bagi bawahan untuk mencari metode-metode baru dalam melaksanakan tugas organisasi.
4. Pertimbangan individual, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional akan digambarkan sebagai pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian akan masukan dari bawahan, dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan untuk pengembangan karir.

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu (Davis & Newstrom, 2013):

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge (2018), antara lain:

1. Kharisma, pemimpin memiliki kharisma yang diakui bawahannya
2. Motivasi inspirasional, pemimpin dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya.
3. Stimulasi intelektual, pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya
4. Perhatian individu, perilakunya dan perhatian pimpinan terhadap anak buah yang sifatnya individual.

2.1.4. *Self Efficacy*

Self efficacy ialah suatu bentuk rasa yakin dari seseorang akan kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan suatu bentuk kendali dari fungsi orang tersebut serta peristiwa di lingkungannya (Feist & Feist, 2014). *Self-efficacy* merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaannya, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan (Ardi et al., 2017).

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tingkat yang ditentukan, yang dapat memiliki pengaruhnya terhadap peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi hidupnya. Keyakinan yang muncul dapat menentukan bagaimana seseorang merasa, berpikir, memotivasi dirinya, dan berperilaku (Dissanayake et al., 2019). *Self Efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas pada tingkat kinerja tertentu. *Self-efficacy* muncul ketika

individu memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga mampu memperoleh keberhasilan (Mehmood et al., 2019). *Self efficacy* merupakan keyakinan diri mengenai kemampuannya untuk memotivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu (Luthans, 2018).

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah persepsi dari seorang pegawai ataupun keyakinan dari seorang pegawai mengenai seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk memotivasi sumber daya kognitif dan melaksanakan tugas kerja ataupun tanggung jawab tertentu, dan dapat melalui setiap hambatan, serta mencapai tujuan agar dapat mencapai hasil yang sudah diharapkan.

Self efficacy memberi fungsi pada setiap aktifitas individu. Bandura menjelaskan fungsi tersebut, antara lain (Dissanayake et al., 2019):

1. Fungsi kognitif.

Self efficacy pada proses kognitif individu sangat beragam. Pertama, efikasi diri yang kuat dapat berpengaruh terhadap tujuan pribadinya. Kedua, seseorang dengan efikasi diri yang kuat dapat berpengaruh mengenai bagaimana orang tersebut mempersiapkan langkah-langkah pencegahan jika usaha pertama tidak berhasil dilaksanakan.

2. Fungsi motivasi

Self efficacy dapat memainkan peran penting dalam mengatur motivasi diri. Motivasi dari seseorang hampir sebagian besar disadarkan secara kognitif. *Self efficacy* mendorong motivasi dari berbagai cara, serta menentukan berbagai

tujuan yang diciptakan seseorang untuk diri sendiri melalui seberapa besar daya tahan individu atas kegagalan.

3. Fungsi Afeksi

Self efficacy membuat seseorang memiliki kemampuan untuk mengatasi stres serta depresi yang dialami dalam keadaan yang sulit dan menekan, serta akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi dari orang tersebut. *Self efficacy* memiliki peran penting pada kecemasan, yaitu untuk mengendalikan stres yang terjadi. *Self efficacy* juga mengatur perilaku untuk menghindari rasa cemas. *Self efficacy* yang semakin kuat, membuat seseorang lebih berani untuk menghadapi tekanan dan ancaman.

4. Fungsi Selektif

Fungsi selektif berpengaruh pada pemilihan aktivitas maupun tujuan yang ingin dicapai oleh seseorang. Setiap orang menghindari kegiatan dan keadaan yang dipercaya sudah melalui batas kemampuan dalam mengatasi masalah dalam dirinya, tetapi seseorang siap melakukan berbagai macam kegiatan yang lebih menantang serta memilih keadaan yang dinilai akan mampu untuk segera diatasi.

Self efficacy dapat tumbuh melalui beberapa faktor, diantaranya adalah (Feist & Feist, 2014):

1. Pengalaman menguasai sesuatu (*Mastery Experience*)

Pengalaman dalam menguasai sesuatu ialah performa dari masa lalu. Performa yang sukses dapat meningkatkan efikasi diri seseorang, sedangkan pengalaman gagal dapat menurunkan efikasi diri. Setelah *self efficacy* menjadi lebih kuat

dan berkembang melalui banyak keberhasilan, dampak negatif dari berbagai macam kegagalan menjadi berkurang.

2. Modeling sosial

Pengamatan keberhasilan dari orang lain melalui kemampuan yang sama dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkatkan *self efficacy* dari seseorang untuk melakukan tugas yang sama. Pengamatan kegagalan seseorang juga akan menurunkan penilaian orang tersebut tentang kemampuannya dan individu tersebut akan mengurangi upaya yang dilakukan.

3. Persuasi Sosial

Individu diarahkan berdasarkan saran, nasihat, dan bimbingan sehingga dapat menumbuhkan rasa yakinnya mengenai berbagai macam kemampuan yang dimiliki mampu mendukung pencapaian tujuan yang diharapkan. Individu yang diyakinkan secara verbal cenderung mau berupaya agar mencapai keberhasilan lebih keras.

4. Kondisi Fisik dan Emosional

Emosi yang kuat dapat mengurangi prestasi, dimana saat seseorang menemui ketakutan yang begitu kuat, rasa cemas yang akut, stres yang terlalu tinggi, kemungkinan memiliki prediksi efikasi yang rendah.

Self efficacy antara individu satu dengan yang lain akan berbeda yang dilandaskan atas tiga dimensi, tiga dimensi tersebut (Dissanayake et al., 2019):

1. Tingkat (*level*)

Dimensi tingkat dikaitkan pada tingkat kesulitan tugas saat seseorang merasa dapat melaksanakannya. Jika individu tersebut dihadirkan pada berbagai

macam tugas yang disusun sesuai tingkat kesulitannya, *self efficacy* seseorang mungkin akan terbatas terhadap berbagai macam tugas yang mudah, sedang, serta bahkan melingkupi berbagai tugas yang tersulit, sesuai batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada setiap tingkatannya, dapat dilihat dari:

- a) Berani menghadapi tugas atau pekerjaan yang sulit
- b) Merasa yakin dapat berhasil menyelesaikan tugas atau pekerjaan
- c) Mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sulit
- d) Tugas yang menantang
- e) Pelatihan
- f) Kepemimpinan yang mendukung

2. Kekuatan (*strength*)

Dimensi kekuatan biasanya memiliki kaitan langsung dengan dimensi tingkat, diantaranya yaitu dengan semakin tinggi tingkat kesulitan tugas, maka semakin lemah rasa yakin yang dirasakan agar menyelesaikannya, dapat dilihat dari:

- a) Memiliki kekuatan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan hingga selesai
- b) Mampu menghadapi setiap persoalan yang datang dengan rasa sabar
- c) Bisa menekan rasa malas dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Bertahan dan ulet dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
- e) Kegigihan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
- f) Pengaruh pengalaman pribadi
- g) Kemampuan yang lebih baik

3. Generalisasi (*generality*)

Dimensi generalisasi memiliki kaitan dengan tingkah dan perilaku dimana seseorang merasa yakin terhadap kemampuan mereka. Seseorang merasa yakin akan kemampuan yang dimilikinya. Dimensi ini dapat dilihat dari:

- a) Memiliki rasa percaya diri untuk menangani setiap permasalahan dalam kondisi apapun
- b) Mampu beradaptasi pada situasi apapun
- c) Konsisten terhadap tugas serta aktivitas pekerjaannya
- d) Memiliki kesiapan untuk menghadapi segala kondisi
- e) Mengarahkan perilaku

Self efficacy diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang diambil dari penelitian Iis & Yunus (2016), antara lain meliputi:

1. Kemampuan dalam menghadapi situasi apapun
2. Keyakinan akan kemampuan menggerakkan motivasi
3. Keyakinan mencapai target yang ditetapkan
4. Keyakinan akan kemampuan mengatasi masalah
5. Harapan terhadap hasil.

2.1.5. *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). *Employee engagement* merupakan rasa keterikatan karyawan terhadap tempat karyawan tersebut bekerja yang dapat dilihat dari tidak hanya sekedar kehadiran fisik semata, melainkan juga psikologi karyawan

terhadap tanggung jawab akan tujuan organisasi dalam bekerja (Setjoadi et al., 2016). *Employee engagement* juga dapat didefinisikan hubungan yang bersifat terikat, baik secara fisik, emosional maupun secara kognitif antara seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam sebuah pekerjaan (Pulungan & Rivai, 2021).

Employee engagement merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah kontribusi terbaik semaksimal mungkin dalam pekerjaannya (Prabasari et al., 2018). *Employee engagement* adalah sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya (Dewi et al., 2021).

Beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai melalui adanya keterikatan dan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dari pegawai tersebut terhadap pekerjaan, organisasi, perusahaan, pimpinan maupun rekan kerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat berpengaruh pada peningkatan kontribusi terbaik semaksimal mungkin untuk tujuan organisasi.

Employee engagement memiliki tiga aspek, diantaranya adalah (Albdour & Altarawneh, 2014):

1. *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan, meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
2. *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi, meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.

3. *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra, meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* antara lain (Anitha, 2014):

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterikatan karyawan perusahaan. Manajemen yang dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif, dan mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan mereka, untuk mengembangkan ketrampilan baru dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan oleh seseorang pada saat orang berusaha untuk mempengaruhi, mengendalikan dan mengarahkan perilaku orang lain.

3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan tim dan rekan kerja adalah aspek lain secara eksplisit menekankan pada aspek harmoni interpersonal dari keterikatan karyawan. Hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung, mempromosikan keterlibatan karyawan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dimensi penting lainnya dipertimbangkan dalam proses keterlibatan karyawan karena membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada dimensi kerja yang terfokus.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi. Hal ini sudah terbukti dari penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah sangat penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan holistik yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Data Gallup menunjukkan bahwa tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak varians dalam perilaku manusia daripada kesejahteraan.

Marciano (2010) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *employee engagement*, antara lain:

1. Pengakuan (*Recognition*), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian *reward* diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara reguler mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil risiko.
3. Umpan balik yang mendukung (*Supportive feedback*), berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan membuat malu atau menghukum.
4. Kemitraan (*Partnering*), karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan, menerima informasi, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong dalam pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
5. Harapan (*Expectations*), dimana para atasan menjamin bahwa sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja yang dievaluasi dengan bertanggung jawab.
6. Perhatian (*Considerations*) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.
7. Rasa percaya (*Trust*), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan *skill* dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasannya bekerja dengan tepat, atasan memenuhi janji dan komitmennya sehingga karyawan mempercayai para atasan.

Schaufeli & Bakker (2010) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga aspek, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dikarakteristikan dengan rasa antusias, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

3. *Absorption* (Penghayatan)

Dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu berjalan dengan cepat.

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur *employee engagement* antara lain meliputi Ardi et al., (2017):

1. Memiliki energi yang tinggi dalam bekerja
2. Ketahanan dalam bekerja
3. Gigih dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Antusias dengan pekerjaan
5. Rasa bangga dengan pekerjaan
6. Waktu terasa cepat berlalu saat bekerja
7. Totalitas dan merasa senang saat bekerja

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan yaitu Al-Amin (2017) dengan judul *transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement*. Teknik analisis yang digunakan adalah path analysis. Hasil yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dan juga terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ardi et al., (2017) dengan judul pengaruh *self efficacy* terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). Teknik analisis yang digunakan adalah Path analysis. Hasil yang diperoleh adalah *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Afiani et al., (2019) dengan judul peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan *employee engagement* dan dampaknya pada kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Cahyani & Siswanto (2019) dengan judul *the effect of transformational leadership on employee performance through employee engagement*. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil yang diperoleh adalah

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permata Sari & Candra (2020) dengan judul pengaruh pengembangan karir, *self efficacy*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil yang diperoleh adalah *self efficacy* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rafia et al., (2020) dengan judul *the effect of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and employee engagement*. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employee engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tasnim & Yuliharsi (2020) dengan judul analisis gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan

kinerja pegawai. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Arifin et al., (2021) dengan judul *the role of employees engagement and self efficacy on employee performance: an empirical study on Palm Oil Company*. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil yang diperoleh adalah *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maria et al., (2021) dengan judul *self-efficacy, organizational commitment, and employee performance – from public office*. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Hasil yang diperoleh *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, *Self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pulungan & Rivai (2021) dengan judul pengaruh *locus of control* dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil yang diperoleh adalah *locus of control* dan *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hardiyanti et al., (2022) dengan judul *the influence of corporate culture and transformational leadership against employee performance mediated by employee*

engagement at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil yang diperoleh adalah *corporate culture* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Wibowo & Priyono (2022) dengan judul pengaruh *quality of work life* dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja (studi pada Pegawai KPP Madya Semarang). Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil yang diperoleh adalah *quality of work life* dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Al-Amin (2017) <i>Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement</i>	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	Path Analysis	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	Ardi et al., (2017) Pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya)	Independen: <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan
3	Afiani et al., (2019) Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan <i>employee engagement</i> dan dampaknya pada kinerja pegawai	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Intervening: <i>Employee engagement</i>	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
4	Cahyani & Siswanto (2019) <i>The effect of transformational leadership on employee performance through employee engagement</i>	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Permata Sari & Candra (2020) Pengaruh pengembangan karir, self efficacy, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Independen: Pengembangan karir, <i>Self efficacy</i> , dan Motivasi kerja Dependen: Kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan
6	Rafia et al., (2020) <i>The effect of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and employee engagement</i>	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Kepuasan kerja dan <i>Employee engagement</i>	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
7	Tasnim & Yuliasri (2020) Analisis gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan	Independen: Kepemimpinan transformasional dan Keadilan organisasi Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Arifin et al., (2021) <i>The role of employees engagement and self efficacy on employee performance: An empirical study on Palm Oil Company</i>	Independen: <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan
9	Maria et al., (2021) <i>Self-efficacy, organizational commitment, and employee performance – from public office</i>	Independen: <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Komitmen organisasi	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan
10	Pulungan & Rivai (2021) Pengaruh <i>locus of control</i> dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang	Independen: <i>Locus of Control</i> , dan <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Locus of control</i> dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
11	Hardiyanti et al., (2022) <i>The influence of corporate culture and transformational leadership against employee performance mediated by employee engagement at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk</i>	Independen: Budaya organisasi dan Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja karyawan Intervening: <i>Employee engagement</i>	SEM-PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
12	Wibowo & Priyono (2022) Pengaruh <i>quality of work life</i> dan <i>self efficacy</i> terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja (Studi pada pegawai KPP Madya Semarang)	Independen: <i>Quality of Work Life</i> , dan <i>Self efficacy</i> Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Kepuasan kerja	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quality of workLife</i>, dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. <i>Quality of workLife</i>, dan <i>self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan

Sumber: Disarikan dari berbagai penelitian, 2022.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan kondisi dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan bawahan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan (Yukl, 2015). Kepemimpinan transformasional mengilhami

pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya demi kebaikan organisasi dan memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikut. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, mengubah kesadaran pengikut akan masalah yang ada dengan membantu melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu dan menginspirasi untuk bekerja keras mencapai tujuan yang dituju (Robbins & Judge, 2018).

Pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan suatu kondisi yang dapat merangsang setiap anggotanya sehingga dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Pemimpin yang berhasil memengaruhi pegawainya dengan visi, dan mampu menanamkan sikapnya, kharismanya, mampu memotivasi dan menjadi inspirasi, merangsang intelektual, kreativitas, dan menghormati pegawai, akan membuat pegawainya bekerja lebih nyaman, lebih serius, dan lebih optimal, sehingga kinerjanya akan meningkat (Hardiyanti et al., 2022). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Tasnim & Yuliharsi (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.3.2. *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Self efficacy ialah suatu bentuk rasa yakin dari seseorang akan kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan suatu bentuk kendali dari fungsi orang tersebut serta peristiwa di lingkungannya (Feist & Feist, 2014). *Self efficacy* sebagai suatu

persepsi dari diri seseorang ataupun keyakinan dari seseorang mengenai seberapa besar kemampuan yang dimiliki untuk memotivasi sumber daya kognitif dan melaksanakan tugas kerja atau tanggung jawab tertentu, dapat melalui setiap hambatan, serta mencapai tujuan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Keyakinan tersebut mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan mengubah suatu halangan menjadi tantangan bagi dirinya (Maria et al., 2021).

Self efficacy juga membuat pegawai lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang ada di organisasi, yang selanjutnya membuat pegawai memiliki kinerja yang lebih baik dan mengevaluasi suatu perusahaan dengan baik. Pegawai yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung akan dapat meningkatkan kinerjanya (Wibowo & Priyono, 2022). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021), Maria et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021) dan Wibowo & Priyono (2022) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3. Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement merupakan rasa keterikatan karyawan terhadap tempat bekerja yang dapat dilihat dari tidak hanya sekedar kehadiran fisik semata, melainkan juga psikologi karyawan terhadap tanggung jawab akan tujuan organisasi dalam bekerja (Setjoadi et al., 2016). *Employee engagement* sebagai bentuk dari pegawai yang benar-benar merasa terlibat dan memiliki rasa antusias

terhadap pekerjaan maupun pada organisasi. *Employee engagement* menjadi pengantar dari kesuksesan organisasi yang kompetitif, karena dengan adanya keterikatan tersebut maka akan dapat menimbulkan kemauan untuk lebih berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Hardiyanti et al., 2022).

Kinerja pegawai dapat ditentukan oleh *employee engagement*, karena keterikatan tersebut dapat menciptakan loyalitas, tanggung jawab, komitmen dan dedikasi yang kuat pada organisasi. Pegawai yang merasa memiliki tingkat *engagement* yang tinggi, bekerja dengan inovasi dan semangat yang semakin kuat untuk keberhasilan organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki *engagement* dapat memiliki potensi untuk bekerja di luar harapan, sehingga perilaku seperti itu akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Rafia et al., 2020). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Ardi et al., (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliasri (2020), Arifin et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021), Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan semakin tinggi *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4. Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, intuisi, serta kepekaan karyawan untuk mencapai tujuan atau keinginan organisasi dan mempunyai

dampak yang luar biasa pada karyawan tersebut (Prabowo et al., 2018). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang mampu menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan juga pertimbangan bersifat individual. Pemimpin transformasional memiliki potensi untuk mempengaruhi perasaan dan psikologis pegawai dengan menyediakan lingkungan yang mendukung untuk seutuhnya terlibat dalam tugas (Tasnim & Yuliharsi, 2020).

Kepemimpinan transformasional memiliki komponen pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu akan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan lebih berkomitmen, pemimpin yang berperan sebagai mentor dan menghargai kebutuhan individu, sehingga dengan adanya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan *employee engagement* (Rafia et al., 2020). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliharsi (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.5. Self Efficacy terhadap Employee Engagement

Self-efficacy merupakan suatu kepercayaan yang muncul karena memiliki keyakinan diri atas kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan suatu pekerjaan, sehingga mampu memperoleh suatu keberhasilan (Ardi et al., 2017).

Self efficacy sebagai suatu bentuk dari kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Seorang pegawai yang memiliki *self efficacy* tinggi, biasanya lebih suka membayangkan mengenai kesuksesan yang akan diraih. Pegawai yang semakin dapat mempersepsikan dirinya yang memiliki kemampuan, maka pegawai tersebut akan merasa lebih nyaman dalam bekerja dan mereka akan semakin sering terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut (Arifin et al., 2021).

Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi, artinya dengan *self efficacy* yang tinggi dalam diri pegawai, maka akan cenderung memiliki tingkat keterikatan lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki *self efficacy* rendah, karena merasa tidak yakin akan kemampuannya untuk terlibat lebih banyak pada kegiatan organisasi tersebut (Ardi et al., 2017). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021) Pulungan & Rivai (2021) yang menyatakan semakin tinggi *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.3.6. *Employee Engagement* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional secara luas dapat dikenal sebagai gaya kepemimpinan motivasional dengan visi organisasi yang jelas yang dicapai dengan mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan para pengikut, merasakan kebutuhan mereka, dan membantu mereka mengungkap potensi

mereka (Al-Amin, 2017). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah kontribusi terbaik semaksimal mungkin dalam pekerjaannya (Prabasari et al., 2018). Kinerja karyawan adalah capaian atau prestasi kerja dari seorang karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016).

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam suatu organisasi akan memberikan dampak terhadap meningkatnya *employee engagement*, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai (Afiani et al., 2019). *Employee engagement* yang tinggi dari seseorang dapat dibentuk dari adanya kepemimpinan transformasional dalam organisasi, sehingga dengan *employee engagement* tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan (Cahyani & Siswanto (2019). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliharsi (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H6: *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

2.3.7. *Employee Engagement* Memediasi Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tingkat yang ditentukan, yang dapat memiliki pengaruhnya terhadap peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi hidupnya

(Dissanayake et al., 2019). *Employee engagement* juga dapat didefinisikan hubungan yang bersifat terikat, baik secara fisik, emosional maupun secara kognitif antara seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam sebuah pekerjaan (Pulungan & Rivai, 2021). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Adanya perilaku *employee engagement* menjadi penting dalam organisasi, karena akan meningkatkan kinerja karyawan yang terbentuk dari peningkatan *self efficacy* (Ardi et al., (2017).

Seorang karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi, akan mampu memberikan dampak terhadap peningkatan *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Arifin et al., (2021). Hal ini juga didukung dari hasil penelitian Pulungan & Rivai (2021) yang menemukan bahwa dengan tingginya *self efficacy* yang dimiliki oleh seorang pegawai akan dapat membentuk *employee engagement* yang semakin tinggi, sehingga akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H7: *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai

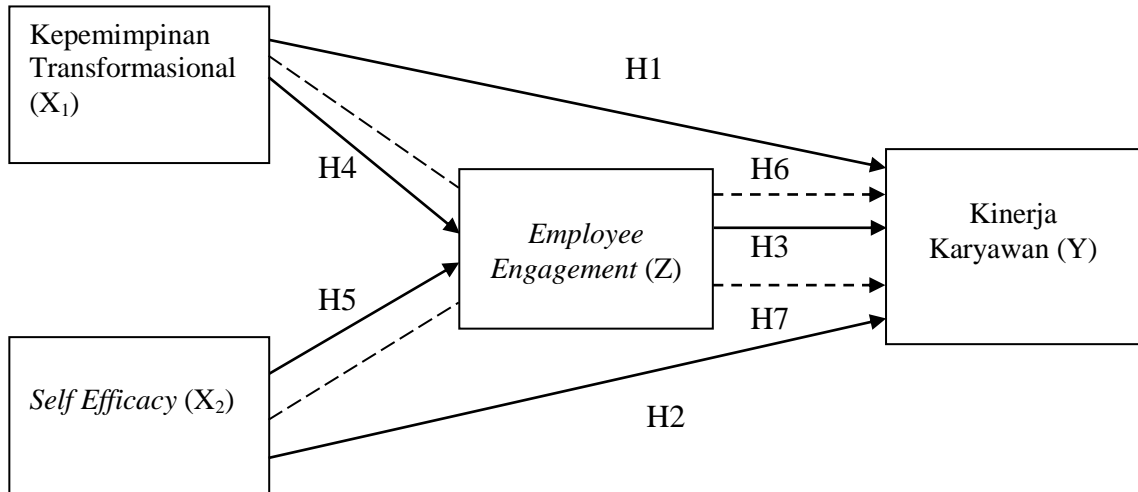
2.4. Pengembangan Model Penelitian

Pengembangan model penelitian dalam penelitian menunjukkan kerangka pikir dalam yang pada dasarnya dapat diartikan sebagai kerangka hubungan antara konsep yang ingin diteliti atau diukur dalam penelitian yang dilakukan. Kerangka pikir tersebut biasanya akan memuat variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran ini, ditunjukkan gambaran bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel intervening, serta variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini memberikan gambaran tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dalam suatu organisasi akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement* karena mereka dapat memotivasi pegawai yang dimiliki, dan pada akhirnya secara langsung akan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Hal ini berlaku juga dengan adanya peningkatan *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi. *Self efficacy* yang tinggi, membuat pegawai merasa lebih yakin dengan kemampuan yang dimiliki sehingga pegawai lebih nyaman dalam bekerja, merasa lebih terlibat dalam bekerja, merasa semakin terikat dengan organisasi, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Uraian hubungan antar variabel diatas memberikan gambaran pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. Gambar kerangka pemikiran teoritis adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy*
terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat dikatakan sebagai jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan sistematis (Azwar, 2016).

Penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan atau *Explanatory research*. *Explanatory research* ialah metode penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2019). Penggunaan metode *explanatory research* karena untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, sehingga diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen yang ada dalam hipotesis. Variabel-variabel tersebut ialah kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

3.1.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data primer yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) atau pegawai yang berada di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang.

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Data sekunder dapat berupa laporan dari organisasi, buku, artikel, jurnal dan informasi lainnya yang mempunyai hubungan dan relevan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel merupakan *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena (Indriantoro & Supomo, 2016). Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1) Variabel Independen

Variabel independen ialah variabel yang mempengaruhi variabel dependen.

Variabel independen yang digunakan yaitu:

- a. Kepemimpinan transformasional (X1)
- b. *Self efficacy* (X2)

2) Variabel Intervening

Variabel intervening ialah variabel antara yang letaknya di tengah-tengah variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tersebut tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan yaitu *Employee engagement* (Z).

3) Variabel Dependen

Variabel dependen ialah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen.

Variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja pegawai (Y).

Definisi operasional merupakan penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2016). Ringkasan lengkap dari definisi operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mempunyai pengaruh, dan dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya sehingga mau bekerja lebih produktif lagi untuk mencapai visi misi organisasi dengan mengesampingkan kepentingan pribadi sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan	1. Kharisma 2. Motivasi inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian individu Sumber : Robbins & Judge, (2018)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
2.	Self Efficacy (X2)	Persepsi dari seorang pegawai ataupun keyakinan dari seorang pegawai mengenai seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk memotivasi sumber daya kognitif dan melaksanakan tugas kerja ataupun tanggung jawab tertentu, dan dapat melalui setiap hambatan, serta mencapai tujuan agar dapat mencapai hasil yang sudah diharapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam menghadapi situasi apapun 2. Keyakinan akan kemampuan menggerakkan motivasi 3. Keyakinan mencapai target yang ditetapkan 4. Keyakinan akan kemampuan mengatasi masalah 5. Harapan terhadap hasil Sumber : Iis & Yunus (2016)
3.	<i>Employee Engagement</i> (Z)	Sikap positif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai melalui adanya keterikatan dan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dari pegawai tersebut terhadap pekerjaan, organisasi, perusahaan, pimpinan maupun rekan kerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat berpengaruh pada peningkatan kontribusi terbaik semaksimal mungkin untuk tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki energi yang tinggi dalam bekerja 2. Ketahanan dalam bekerja 3. Gigih dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Antusias dengan pekerjaan 5. Rasa bangga dengan pekerjaan 6. Waktu terasa cepat berlalu saat bekerja 7. Totalitas dan merasa senang saat bekerja Sumber : Ardi et al., (2017)
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Pencapaian hasil kerja dari seorang pegawai dalam suatu organisasi ataupun unit kerja di organisasi baik dari secara kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan SKP yang ditentukan dan perilaku kerja yang harus dilaksanakan dalam periode waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sasaran kinerja pegawai 2. Kualitas kerja pegawai 3. Kuantitas kerja pegawai 4. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 5. Kedisiplinan pegawai Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014). Populasi merupakan kelompok subyek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian karena sebagai suatu populasi kelompok subyek baiknya memiliki karakteristik yang sama (Azwar, 2016). Populasi yang

digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja dalam OPD Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang dengan jumlah 159 pegawai yang terdiri dari 117 ASN dan 42 non ASN

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2014). Sampel juga dapat didefinisikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian (Azwar, 2016). Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif artinya dapat mewakili dari jumlah populasi yang digunakan. Sampel dalam penelitian ditentukan dengan Rumus Slovin berikut:

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

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (5%).

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{159}{1 + 159 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{159}{1,40}$$

n = 113,58. Dibulatkan menjadi 114 responden

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate random sampling*, yaitu teknik yang digunakan jika populasi penelitian memiliki anggota/unsur yang tidak homogen dan juga berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2019). Proporsi sampelnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Proporsi Sampel Penelitian

No	Jenis Pegawai	Populasi	Proporsi	Sampel
1	ASN	117	$(117/159) \times 114$	84
2	Non ASN	42	$(42/159) \times 114$	30
		159		114

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan suatu prosedur pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan atau penjelasan yang tersusun kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019). Kuesioner yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini bersifat sebagai pertanyaan tertutup, dimana kuesioner tersebut sampai saat ini menyajikan pertanyaan yang harus dijawab oleh responden secara terorganisir tentang reaksi yang diberikan. Informasi jajak pendapat diselesaikan dengan menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan (Sugiyono, 2019). Skala *Likert* dalam penelitian meliputi:

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi skor = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi skor = 2
- c. Untuk jawaban “KS” kurang setuju diberi skor = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi skor = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi skor = 5

3.5. Uji Instrumen Penelitian

3.5.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Untuk menguji validitas instrumen dengan membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Jumlah sampel untuk uji validitas sebesar 30, dan tingkat $\alpha = 0,05$, maka nilai *degree of freedom* atau $df = n - 2$, dari rumus tersebut maka diperoleh nilai $df = 30 - 2 = 28$. Dari hasil tersebut maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	- Indikator 1	0,648	>	0,374	Valid
	- Indikator 2	0,841	>	0,374	Valid
	- Indikator 3	0,784	>	0,374	Valid
	- Indikator 4	0,741	>	0,374	Valid
Self Efficacy (X ₂)	- Indikator 1	0,827	>	0,374	Valid
	- Indikator 2	0,536	>	0,374	Valid
	- Indikator 3	0,727	>	0,374	Valid
	- Indikator 4	0,878	>	0,374	Valid
	- Indikator 5	0,727	>	0,374	Valid
Employee Engagement (Z)	- Indikator 1	0,870	>	0,374	Valid
	- Indikator 2	0,880	>	0,374	Valid
	- Indikator 3	0,820	>	0,374	Valid
	- Indikator 4	0,712	>	0,374	Valid
	- Indikator 5	0,847	>	0,374	Valid
	- Indikator 6	0,672	>	0,374	Valid
	- Indikator 7	0,722	>	0,374	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	- Indikator 1	0,866	>	0,374	Valid
	- Indikator 2	0,831	>	0,374	Valid
	- Indikator 3	0,671	>	0,374	Valid
	- Indikator 4	0,804	>	0,374	Valid
	- Indikator 5	0,679	>	0,374	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 3.3 diatas menunjukkan bahwa dari hasil uji validitas diperoleh setiap indikator variabel mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > 0,374$), sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian tersebut dapat dikatakan valid. Hal ini berarti jika indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama (Ghozali, 2016). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Jika *cronbach's alpha* (α) $> 0,70$, kuesioner dapat dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	>/<	Nilai Minimal	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,744	>	0,70	Reliabel
<i>Self Efficacy</i>	0,789	>	0,70	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,898	>	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,832	>	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 3.4 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas diperoleh semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, artinya bahwa kuesioner yang digunakan sudah andal. Hasil tersebut juga berarti bahwa jawaban yang diberikan responden sudah konsisten.

3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi dilihat dari frekuensi dan persentase masing-masing responden dan variabel. Deskriptif responden mendeskripsikan jenis kelamin, usia responden, pendidikan, serta lama kerja dari responden. Analisis deskriptif variabel mendeskripsikan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan variabel kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

3.6.2. Analisis Inferensial

3.6.2.1. Analisis Jalur

Analisis jalur sebagai perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya memengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung.

Formula dari model regresi linier berganda pengujian ini sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

$$Z = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e$$

Keterangan:

Z = *Employe engagement*

Y = Kinerja pegawai

β_1 sampai β_5 = Koefisien regresi dari variabel

X₁ = Kepemimpinan transformasional

X₂ = *Self efficacy*

e = tingkat kesalahan (error)

3.6.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji bilamana dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki data yang terdistribusi normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan uji statistik, yaitu dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pengambilan keputusan mengenai uji normalitas data yaitu:

- a) Jika signifikansi < 0,05; maka distribusi data tidak normal
- b) Jika signifikansi > 0,05; maka distribusi data normal

3.6.2.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan model regresi. Uji asumsi klasik tersebut antara lain:

1. Uji Multikolinearitas

Uji ini multikolinearitas dimaksudkan untuk menguji bilamana dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2016). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas. Pengambilan keputusan jika nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,10$, dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas, dan berlaku sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2016). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan cara uji statistik yaitu menggunakan uji glejser. Pengambilan kesimpulannya ialah:

- a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$; maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika nilai signifikansi $< 0,05$; maka terjadi heteroskedastisitas.

3.6.2.4. Uji *Goodness Of Fit*

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of fit*nya. Dalam penelitian ini, uji model yang digunakan yaitu:

1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi sebagai alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen sangat terbatas, sebaliknya jika nilai koefisien yang mendekati satu berarti variabel-variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).

2. Uji Statistik F

Uji F tersebut pada dasarnya digunakan sebagai penguji model regresi tersebut baik atau tidak. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Apabila $\text{sig.} < 0,05$; dapat disimpulkan model regresi itu signifikan serta dapat dipergunakan sebagai alat untuk memprediksi variabel dependen.
- b. Apabila $\text{sig.} > 0,05$; dapat disimpulkan model regresi itu tidak signifikan serta tidak dapat dipergunakan untuk memprediksi variabel dependen.

3.6.2.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Pada dasarnya uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Dengan pengambilan keputusan sebagai berikut dengan cara:

1. Jika nilai t hitung $> t$ tabel, dan signifikansi $< 0,05$, maka Hipotesis nol (H_0) ditolak, dan Hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai t hitung $< t$ tabel, dan signifikansi $> 0,05$, maka Hipotesis nol (H_0) diterima, dan Hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.6.2.6. Uji Intervening

Uji intervening atau uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji sobel (Sobel test). Uji Sobel menguji pengaruh variabel bebas

(X) terhadap variabel terikat (Y) secara tidak langsung melalui variabel intervening (Z) dengan perhitungan pengaruh tidak langsung dengan mengalikan jalur X-Z (a) terhadap jalur Z – Y (b) yaitu ab . Standar error koefisien a dan b ditulis dengan SEa dan SEb , besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan menggunakan kalkulator *online* dari www.danielsoper.com.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil dari penelitian dan pembahasan, yang akan dimulai dari tahap identifikasi mengenai identitas dari responden penelitian yang terdiri dari berbagai karakteristik antara lain jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja dari pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang sebagai sampel penelitian. Tahap selanjutnya adalah dengan menjabarkan hasil analisis data, sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan sehingga dapat memberikan nilai prediksi terhadap variabel terkatnya. Langkah selanjutnya akan dijelaskan tentang tahap pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi responden menunjukkan segala sesuatu yang erat hubungannya dengan responden secara individual. Pada penelitian *explanatory* terlebih dahulu harus diketahui siapa yang menjadi responden penelitian. Responden pada penelitian ini adalah Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang dengan jumlah 114 responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diperoleh berbagai informasi antara lain mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja responden. Hasil mengenai identitas responden dapat disajikan pada tabel berikut:

4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian dilihat berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	62	54,4
2	Perempuan	52	45,6
	Total	114	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 62 orang (54,4%), sedangkan sisanya dengan jumlah 52 orang (45,6%) adalah pegawai perempuan. Hal ini menunjukkan jika tidak ada perbedaan jumlah yang jauh antara pegawai laki-laki dan perempuan, karena organisasi selalu menganggap tidak ada yang berbeda, selama masih mampu menjalankan tugas dengan lebih optimal.

4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia

Responden penelitian dilihat berdasarkan usia yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 30 tahun	2	1,8
2	31 – 40 tahun	13	11,4
3	41 – 50 tahun	29	25,4
4	51 – 60 tahun	59	51,8
5	> 60 tahun	11	9,6
	Total	114	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar berusia antara 51 sampai 60 tahun dengan jumlah 59 orang (51,8%), sedangkan paling sedikit berusia kurang dari 30 tahun dengan jumlah 2 orang (1,8%). Hal ini menunjukkan jika pegawai Bapenda Semarang memiliki usia yang matang, dimana pada usia tersebut telah memiliki pengalaman kerja yang cukup tinggi, sehingga pegawai sudah berpengalaman dengan tugas kerja dalam organisasi.

4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan

Responden penelitian dilihat berdasarkan pendidikan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA/Sederajat	2	1,8
2	Diploma	3	2,6
3	Sarjana	96	84,2
4	Pascasarjana	13	11,4
	Total	114	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki pendidikan sarjana dengan jumlah 96 orang (84,2%), sedangkan paling sedikit memiliki pendidikan SMA atau sederajat dengan jumlah 2 orang (1,8%). Hal ini menunjukkan jika pegawai Bapenda Kota Semarang memiliki pendidikan yang tinggi sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dengan pendidikan yang tinggi, maka memiliki kualitas dan kemampuan lebih baik untuk melaksanakan tugas kerja yang diberikan.

4.1.1.4. Responden berdasarkan Masa Kerja

Responden penelitian dilihat berdasarkan masa kerja yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	01 – 05 tahun	7	6,1
2	06 – 10 tahun	18	15,8
3	11 – 15 tahun	16	14,0
4	16 – 20 tahun	29	25,4
	> 20 tahun	44	38,6
	Total	114	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar telah bekerja selama lebih dari 20 tahun dengan jumlah 44 orang (38,6%), sedangkan paling sedikit telah bekerja selama 1 sampai 5 tahun dengan jumlah 7 orang (6,1%). Hal ini menunjukkan jika pegawai dalam dinas tersebut sudah bekerja sangat lama, sehingga telah memiliki pengalaman kerja yang tinggi, dan diharapkan dari pengalaman kerjanya dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui tanggapan dari responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Hasil analisis deskripsi variabel dilihat berdasarkan dari frekuensi dan persentase jawaban responden di setiap item pertanyaan. Analisis deskriptif dari variabel tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan:

- RS = Rentang Skala
 m = Jumlah skor tertinggi pada skala
 n = Jumlah skor terendah pada skala
 b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

- 1,00 - 1,80 : Sangat rendah
 1,81 - 2,60 : Rendah
 2,61 - 3,40 : Sedang
 3,41 - 4,20 : Tinggi
 4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

Hasil pengolahan data penelitian terkait statistik variabel penelitian dapat disajikan pada tabel-tabel berikut.

4.1.2.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kharisma	0	0	0	0	5	15	75	300	34	170	4,25	Sangat Tinggi
Motivasi inspirasional	0	0	0	0	10	30	75	300	29	145	4,17	Tinggi
Stimulasi intelektual	0	0	0	0	4	12	76	304	34	170	4,26	Tinggi
Perhatian individu	0	0	2	4	12	36	74	296	26	130	4,09	Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformasional sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-

rata tanggapan responden sebesar 4,19 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai kepemimpinan transformasional, artinya jika pimpinan memiliki kharisma yang besar untuk mempengaruhi bawahannya, mampu menjadi inspirasi dalam memberikan motivasi kepada bawahan, mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang dimiliki bawahan, serta memberikan perhatian kepada bawahan dengan adil sesuai dengan kebutuhan kerjanya.

Nilai tertinggi adalah pada indikator stimulasi intelektual dengan nilai rata-rata sebesar 4,26 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya pimpinan mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang dimiliki oleh bawahannya untuk bekerja lebih optimal sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Nilai terendah adalah indikator perhatian individu dengan nilai rata-rata sebesar 4,09 dan masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa jika meskipun perhatian yang diberikan kepada bawahan sudah adil sesuai dengan pekerjaan dan kebutuhan kerjanya, tetapi perhatian pimpinan kepada bawahannya untuk bekerja lebih adil harus ditingkatkan.

4.1.2.2. Variabel *Self Efficacy*

Hasil analisis deskriptif variabel *self efficacy* yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel *Self Efficacy*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kemampuan dalam menghadapi situasi apapun	0	0	0	0	5	15	79	316	30	150	4,22	Sangat Tinggi
Keyakinan akan kemampuan menggerakkan motivasi	0	0	0	0	6	18	80	320	28	140	4,19	Tinggi
Keyakinan mencapai target yang ditetapkan	0	0	0	0	9	27	80	320	25	125	4,14	Tinggi
Keyakinan akan kemampuan mengatasi masalah	0	0	2	4	10	30	79	316	23	115	4,08	Tinggi
Harapan terhadap hasil	0	0	0	0	6	18	82	328	26	130	4,18	Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,16	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap *self efficacy* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,16 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai *self efficacy*. Artinya jika pegawai merasa yakin dapat menghadapi situasi atau kondisi kerja apapun yang terjadi, merasa yakin dengan motivasi yang dimiliki untuk dapat bekerja lebih baik, dapat menyelesaikan tugas kerja baik dalam skala besar maupun kecil, dapat mengatasi setiap masalah ataupun kesulitan yang muncul pada saat bekerja, serta merasa mampu mencapai hasil kerja sesuai harapan yang ditetapkan.

Nilai tertinggi adalah pada indikator kemampuan dalam menghadapi situasi apapun dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya jika pegawai merasa yakin akan dapat menghadapi segala situasi

atau kondisi kerja apapun yang terjadi dalam organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Nilai terendah adalah indikator keyakinan akan kemampuan mengatasi masalah dengan nilai rata-rata sebesar 4,08 dan masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa jika meskipun pegawai merasa mampu mengatasi setiap permasalahan, tetapi masih ada responden yang belum mampu menghadapi permasalahan tertentu sehingga masih berharap pada bantuan dari rekan kerjanya.

4.1.2.3. Variabel *Employee Engagement*

Hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Memiliki energi yang tinggi dalam bekerja	0	0	0	0	9	27	82	328	23	115	4,12	Tinggi
Ketahanan dalam bekerja	0	0	1	2	19	57	74	296	20	100	3,99	Tinggi
Gigih dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	4	19	57	74	296	19	95	3,96	Tinggi
Antusias dengan pekerjaan	0	0	0	0	13	39	80	320	21	105	4,07	Tinggi
Rasa bangga dengan pekerjaan	0	0	0	0	9	27	82	328	23	115	4,12	Tinggi
Waktu terasa cepat berlalu saat bekerja	0	0	0	0	6	18	77	308	31	155	4,22	Sangat Tinggi
Totalitas dan merasa senang saat bekerja	0	0	0	0	5	15	81	324	28	140	4,20	Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,10	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap *employee engagement* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata

tanggapan responden sebesar 4,10 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai *employee engagement*. Artinya jika pegawai memiliki energi yang tinggi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik, memiliki ketahanan jasmani dan rohani yang kuat dalam bekerja, tidak akan mudah menyerah dalam mengatasi kesulitan saat bekerja, memiliki antusias untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas kerja, merasa bangga dapat bekerja dan menjadi bagian dari organisasi, merasa waktu yang dilalui menjadi cepat berlalu saat bekerja, serta totalitas saat bekerja dan merasa senang dalam menyelesaikan tugas kerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator waktu terasa cepat berlalu saat bekerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya jika pegawai selalau merasa jika waktu yang dilalui saat bekerja menjadi cepat berlalu saat melaksanakan tugas kerja dalam organisasi. Nilai terendah adalah indikator gigih dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,96 dan masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa jika meskipun tidak mudah menyerah dalam mengatasi kesulitan saat menyelesaikan tugas kerja, tetapi masih ada pegawai yang sering mengeluh mengalami kesusahan saat melaksanakan tugas kerja yang diberikan.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif variabel kinerja pegawai yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Sasaran kinerja pegawai	0	0	0	0	4	12	78	312	32	160	4,25	Sangat Tinggi
Kualitas kerja pegawai	0	0	0	0	4	12	78	312	32	160	4,25	Sangat Tinggi
Kuantitas kerja pegawai	0	0	0	0	2	6	84	336	28	140	4,23	Sangat Tinggi
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	4	13	39	75	300	24	120	4,06	Tinggi
Kedisiplinan pegawai	0	0	0	0	7	21	81	324	26	130	4,17	Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap kinerja pegawai sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,19 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai kinerja pegawai. Artinya jika pegawai mampu meningkatkan prestasi kerja melalui pencapaian sasaran kerja dengan baik, mampu menunjukkan kualitas yang baik dalam menyelesaikan tugas kerja, mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan pimpinan, mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan oleh pimpinan organisasi secara tepat waktu, mampu menerapkan sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator SKP dan kualitas kerja pegawai dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 4,25 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya jika pegawai mampu meningkatkan prestasi kerja melalui

pencapaian sasaran kerja yang ditentukan oleh pimpinan organisasi, serta mampu menunjukkan kualitas yang baik dalam menyelesaikan tugas kerja yang diberikan pimpinan. Nilai terendah adalah indikator ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 4,06 dan masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan pimpinan organisasi, tetapi masih terjadi keterlambatan pada beberapa tugas yang diberikan sehingga masih perlu untuk ditingkatkan agar kinerjanya lebih optimal.

4.2. Analisis Inferensial

4.2.1. Analisis Jalur

Analisis jalur pada penelitian ini akan dibagi menjadi dua tahap model persamaan, tahap pertama dilakukan guna menganalisis pengaruh variabel bebas yang terdiri dari X_1 , X_2 , dan variabel intervening (Z) terhadap variabel terikat (Y), kemudian tahap kedua dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas yang terdiri dari X_1 dan X_2 terhadap variabel intervening (Z). Hasil analisis regresi linear adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dilakukan untuk mendapatkan fungsi regresi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), *self efficacy* (X_2), dan *employee engagement* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y). Hasil analisis model regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Analisis Regresi Tahap Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,237	1,297		1,725	0,087
	Kepemimpinan Transf	0,220	0,090	0,191	2,428	0,017
	<i>Self Efficacy</i>	0,198	0,085	0,186	2,335	0,021
	<i>Employee Engagement</i>	0,380	0,057	0,536	6,727	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa hasil analisis diperoleh model persamaan regresi dari tahap pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,191 X_1 + 0,186 X_2 + 0,536 Z$$

Berdasarkan persamaan tahap pertama, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien kepemimpinan transformasional (b_1) sebesar 0,191 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin tinggi nilai penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan pimpinan organisasi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
- b) Nilai koefisien *self efficacy* (b_2) sebesar 0,186 dan bernilai positif. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin tinggi nilai *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai semakin tinggi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
- c) Nilai koefisien *employee engagement* (b_3) sebesar 0,536 dan bernilai positif. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement*

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa semakin tinggi nilai *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai semakin tinggi, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

2. Tahap Pertama

Tahap pertama dilakukan untuk mendapatkan fungsi regresi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) dan *self efficacy* (X_2) terhadap *employee engagement* (Z). Hasil analisis model regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Analisis Regresi Tahap Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,228	2,121		2,465	0,015
	Kepemimpinan Transf	0,626	0,140	0,386	4,475	0,000
	Self Efficacy	0,623	0,130	0,415	4,810	0,000

a. Dependent Variable: Employee Engagement
Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa hasil analisis diperoleh model persamaan regresi dari tahap kedua dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Z = 0,386 X_1 + 0,415 X_2$$

Berdasarkan persamaan tahap kedua, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien kepemimpinan transformasional (b_4) sebesar 0,386 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, artinya bahwa semakin tinggi nilai penerapan gaya kepemimpinan

transformasional yang dilakukan pimpinan organisasi, maka *employee engagement* akan semakin meningkat.

- b) Nilai koefisien *self efficacy* (b_5) sebesar 0,415 dan bernilai positif. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, artinya bahwa semakin tinggi nilai *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai semakin tinggi, maka *employee engagement* semakin meningkat.

4.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui jika variabel residual dari model regresi telah mempunyai data yang sudah terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, artinya model regresi tidak normal, sebaliknya jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, artinya model regresi normal. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Asymp. Sig.
Residual Model Regresi Tahap Pertama	0,068
Residual Model Regresi Tahap Kedua	0,079

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai signifikansi variabel residual model regresi tahap pertama adalah 0,068, dan nilai signifikansi variabel residual model regresi tahap kedua adalah sebesar 0,079. Nilai signifikansi masing-masing model regresi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan jika penyebaran data pada setiap model regresi

terdistribusi secara normal, artinya model regresi tahap pertama dan tahap kedua telah memenuhi asumsi normalitas.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus dapat memenuhi berbagai asumsi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik pada penelitian ini meliputi:

4.2.3.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 , maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
Model Regresi Tahap Pertama	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0,482	2,074
	<i>Self Efficacy</i>		0,471	2,123
	<i>Employee Engagement</i>		0,469	2,130
Model Regresi Tahap Kedua	Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Engagement</i>	0,569	1,757
	<i>Self Efficacy</i>		0,569	1,757

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.12 menunjukkan dari hasil uji multikolinearitas diperoleh setiap variabel bebas pada model regresi tahap pertama dan tahap kedua memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10, dan nilai VIF lebih kecil dari 10, artinya tidak terjadi korelasi antar variabel independen yang digunakan pada kedua model

regresi yang dihasilkan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi tahap pertama dan tahap kedua tidak terjadi gejala multikolinearitas.

4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan agar dapat mengetahui bahwa dalam masing-masing model persamaan regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas akan dilakukan dengan menggunakan uji glejser. Dasar pengambilan keputusannya jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Sig.
Model Regresi Tahap Pertama	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0,507
	<i>Self Efficacy</i>		0,111
	<i>Employee Engagement</i>		0,946
Model Regresi Tahap Kedua	Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Engagement</i>	0,467
	<i>Self Efficacy</i>		0,616

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa hasil uji glejser diperoleh nilai signifikansi pada masing-masing variabel bebas pada model regresi tahap pertama dan model regresi tahap kedua, memiliki nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama dan model regresi kedua tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.4. Uji Goodness of Fit

Uji kelayakan model dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua analisis berikut:

4.2.4.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dalam suatu model regresi dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang kecil atau mendekati nol artinya jika kemampuan dari variabel independen dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai koefisien determinasi yang besar atau mendekati satu berarti jika variabel independen hampir bisa memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.14

Hasil Koefisien Determinasi Model Regresi Tahap Pertama

Model	R Square	Adjusted R Square
Regresi Tahap Pertama	0,672	0,663

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa jika nilai koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,663. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement* dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 66,3 persen ($0,663 \times 100\%$), sedangkan sisanya sebesar 33,7 persen variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 4.15

Hasil Koefisien Determinasi Model Regresi Tahap Kedua

Model	R Square	Adjusted R Square
Regresi Tahap Kedua	0,531	0,522

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa jika nilai koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,522. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* dapat menjelaskan variasi variabel *employee engagement* sebesar 52,2 persen ($0,522 \times 100\%$), sedangkan sisanya sebesar 47,8 persen variasi *employee engagement* dapat dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model.

4.2.4.2. Uji Statistik F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui model regresi pertama dan model regresi kedua yang dihasilkan sudah fit dan signifikan sehingga layak digunakan atau tidak. Jika nilai signifikan $< 0,05$, model regresi fit dan signifikan dan layak digunakan, akan tetapi apabila nilai signifikan $> 0,05$, maka model regresi tidak fit dan tidak signifikan serta tidak layak digunakan. Hasil uji statistik F adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16

Hasil Uji Statistik F Model Regresi Tahap Pertama

Model	F	Sig
Regresi Tahap Pertama	75,214	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.16 menunjukkan dari hasil uji statistik F diperoleh nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tahap pertama fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.17**Hasil Uji Statistik F Model Regresi Tahap Kedua**

Model	F	Sig
Regresi Tahap Pertama	62,743	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa hasil uji statistik F diperoleh nilai signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tahap kedua fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

4.2.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Ukuran jumlah sampel pada penelitian ini sebesar 114 responden, nilai t tabel diperoleh melalui rumus, $df = n - 1 - k$, sehingga nilai df adalah $df = 114 - 1 - 2 = 111$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai t tabel sebesar 1,982. Hasil uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.18**Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Model	Pengaruh Variabel	Nilai t hitung	t tabel	Nilai Sig.
Model Regresi Tahap Pertama	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	2,428	1,982	0,017
	<i>Self Efficacy</i> → Kinerja Pegawai	2,335	1,982	0,021
	<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Pegawai	6,727	1,982	0,000
Model Regresi Tahap Kedua	Kepemimpinan Transformasional → <i>Employee Engagement</i>	4,475	1,982	0,000
	<i>Self Efficacy</i> → <i>Employee Engagement</i>	4,810	1,982	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.18 menunjukkan pengaruh masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap *employee engagement* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,428 dan nilai signifikansi 0,017. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,428 > 1,982$), serta nilai signifikansi 0,017 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

Hipotesis 2: *Self efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Nilai t hitung variabel *self efficacy* sebesar 2,335 dan nilai signifikansi 0,021. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($2,335 > 1,982$), serta nilai signifikansi 0,021 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini berarti bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua yang menyatakan

self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

Hipotesis 3: *Employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Nilai *t* hitung variabel *employee engagement* sebesar 6,727 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai *t* hitung lebih besar dari *t* tabel ($6,727 > 1,982$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

Hipotesis 4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Employee engagement*

Nilai *t* hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,475 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai *t* hitung lebih besar dari *t* tabel ($4,475 > 1,982$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* secara statistik dapat diterima.

Hipotesis 5: *Self efficacy* berpengaruh terhadap *Employee engagement*

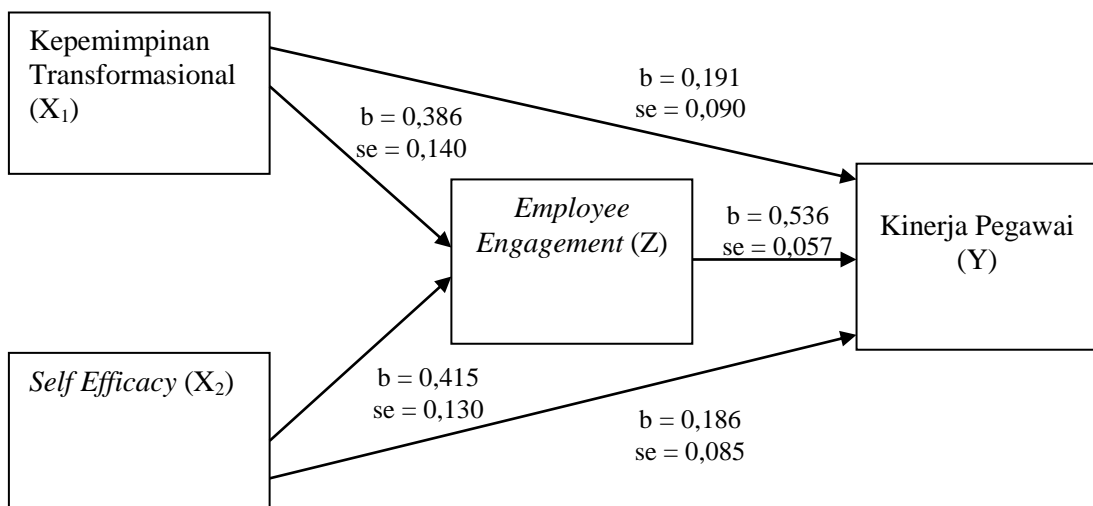
Nilai t hitung variabel *self efficacy* sebesar 4,810 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($4,810 > 1,982$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini berarti bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* secara statistik dapat diterima.

4.2.6. Uji Intervening

Uji intervening dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dan uji sobel. Hasil analisis jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 4.1

Hasil Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*



Sumber: Data primer diolah, 2022.

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Z
	Z	Y	
X1	0,386	0,191	$0,386 \times 0,536 = 0,207$
X2	0,415	0,186	$0,415 \times 0,536 = 0,222$
Z		0,536	

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

H6: *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah 0,207, dan nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yaitu 0,191 ($0,207 > 0,191$). Hal ini dapat disimpulkan jika *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti *employee engagement* dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

H7: *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

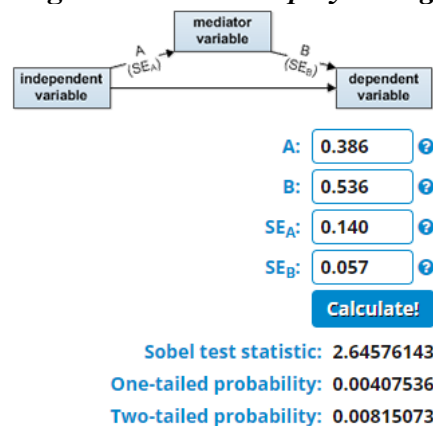
Nilai koefisien pengaruh tidak langsung *self efficacy* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah 0,222, dan nilai tersebut lebih besar

jika dibandingkan dengan pengaruh langsung *self efficacy* terhadap kinerja pegawai yaitu 0,186 ($0,222 > 0,186$). Hal ini dapat disimpulkan jika *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti *employee engagement* dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa hasil uji sobel yang dihitung dengan menggunakan kalkulator *online* dari www.danielsoper.com adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Hasil Uji Sobel Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*

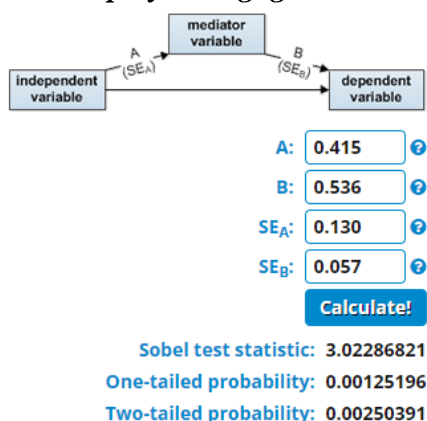


Sumber : Data primer diolah, 2022

Nilai *Sobel test statistic* sebesar 2,645 dengan signifikansi 0,008. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel $2,645 > 1,982$ dan nilai signifikan 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *employee engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti jika *employee engagement* dapat berfungsi sebagai parsial mediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Gambar 4.3

Hasil Uji Sobel Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*



Sumber: Data primer diolah, 2022

Nilai *Sobel test statistic* sebesar 3,022 dengan signifikansi 0,002. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel $3,022 > 1,982$ dan nilai signifikan 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *employee engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat disimpulkan jika *employee engagement* dapat berfungsi sebagai parsial mediasi dari pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap *employee engagement* dapat dijelaskan seperti berikut ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis satu dapat diterima, artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin baik kemampuan pimpinan organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap bawahannya, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang akan semakin meningkat.

Hasil tersebut menunjukkan jika penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional dalam perusahaan dapat menjadi faktor yang memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan jika kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi bawahan atau pegawainya untuk lebih mengesampingkan kepentingan pribadinya demi kebaikan organisasi, akhirnya akan memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya untuk bekerja dengan lebih optimal. Oleh sebab itu, setiap pimpinan dalam suatu organisasi harus dapat menerapkan gaya transformasional dalam kepemimpinannya dengan lebih maksimal. Pemimpin yang transformasional dapat memotivasi dan juga mengembangkan kreativitas kerja dari pegawainya sehingga mereka akan lebih optimal dalam bekerja untuk tujuan peningkatan kinerja pegawainya.

Hasil analisis deksripsi menunjukkan jika sebagian besar pegawai telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai kepemimpinan transformasional. Hal ini berarti bahwa pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dapat menerapkan gaya pemimpin yang transformasional, karena pimpinan memiliki kharisma yang besar untuk mempengaruhi bawahannya. Pimpinan juga mampu menjadi inspirasi dalam

memberikan motivasi kepada bawahan, mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide bawahannya, serta memberikan perhatian kepada bawahan dengan adil sesuai dengan kebutuhan kerjanya. Adanya kemampuan tersebut, telah memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Bapenda Semarang. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Tasnim & Yuliasri (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis dua dapat diterima, artinya bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh setiap pegawai organisasi dalam menghadapi dan melaksanakan tugas kerja yang diberikan, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki oleh setiap pegawai akan menjadi faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan dengan tingginya *self efficacy* pegawai dalam melakukan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja pegawai, oleh sebab itu, *self efficacy* harus dimiliki oleh setiap pegawai. Pegawai dengan *self efficacy* yang tinggi dapat melaksanakan setiap pekerjaan lebih baik, dan akan mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan beban kerja yang

diberikan. Oleh sebab itu, sangat penting bagi Bapenda Semarang untuk meningkatkan *self efficacy* pegawainya, agar keyakinan yang dimiliki pegawai pada kemampuan kerjanya semakin meningkat, sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil analisis deskripsi menunjukkan jika sebagian besar pegawai telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai *self efficacy*. Hal ini berarti jika pegawai Bapenda Kota Semarang sudah merasa yakin dalam menghadapi situasi atau kondisi kerja apapun yang terjadi. Pegawai juga merasa yakin dengan motivasi yang dimiliki untuk dapat bekerja lebih baik, mampu menyelesaikan tugas kerja dalam skala besar dan kecil. Pegawai juga telah merasa jika dapat mengatasi setiap masalah ataupun kesulitan yang muncul pada saat bekerja, serta merasa mampu mencapai hasil kerja sesuai harapan yang ditetapkan. Adanya keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawai Bapenda Kota Semarang tersebut, pada akhirnya secara langsung memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bapenda Kota Semarang. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021), Maria et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021) dan Wibowo & Priyono (2022) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis tiga dapat diterima, artinya bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *employee*

engagement yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi serta semakin terikat dengan pekerjaannya, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.

Hasil tersebut menunjukkan jika *employee engagement* yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menjadi faktor yang memiliki peranan paling penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil ini mengindikasikan bahwa dengan adanya keterikatan pegawai pada organisasi dan pekerjaannya serta tujuannya, maka pegawai menunjukkan kepeduliannya terhadap pekerjaan serta tanggung jawab pada Bapenda Kota Semarang. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dengan organisasi, maka tidak mementingkan kepentingan pribadi atau mementingkan tujuannya semata, melainkan menempatkan tujuan dari organisasi di atas kepentingan pribadinya. Oleh sebab itu, tingginya *employee engagement* akan menciptakan hasil kerja yang semakin optimal, sehingga tingkat kinerja dari pegawai Bapenda Kota Semarang akan semakin meningkat.

Hasil analisis deskripsi menunjukkan jika sebagian besar pegawai telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai *employee engagement*. Hal ini berarti jika pegawai Bapenda Kota Semarang memiliki energi yang tinggi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik, memiliki ketahanan jasmani dan rohani yang kuat dalam bekerja. Pegawai juga tidak mudah menyerah dalam mengatasi kesulitan saat bekerja, memiliki antusias untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas kerja, serta merasa bangga dapat bekerja dan menjadi bagian dari organisasi. Pegawai Bapenda

juga telah merasakan jika waktu yang dilalui menjadi cepat berlalu saat bekerja, serta totalitas saat bekerja dan merasa senang dalam menyelesaikan tugas kerja. Adanya hal-hal tersebut, secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dari pegawai Bapenda Kota Semarang. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Ardi et al., (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliasri (2020), Arifin et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021), Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis empat dapat diterima, artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut berarti dengan semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, maka *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang akan semakin meningkat.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang memiliki peran penting untuk meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil ini mengindikasikan pemimpin yang transformasional dengan melalui karakteristiknya, menjadi contoh yang positif bagi bawahannya, sehingga setiap bawahan tersebut akan mengikuti perilaku positif,

seperti menanamkan rasa bangganya. Perilaku yang positif pada akhirnya membuat bawahan merasa percaya pada pimpinan, sehingga memperjelas harapan serta tujuan yang hendak dicapai, dan pada akhirnya akan membuat keterikatan pegawai yang semakin besar terhadap organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil tersebut juga menunjukkan dengan semakin baik *employee engagement* yang diukur dengan indikator kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individu akan menjadi pertimbangan bagi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dalam menilai penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi tersebut. Hasil analisis deskripsi menunjukkan sebagian besar pegawai memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan, artinya kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik oleh pimpinan Bapenda Kota Semarang, sehingga berdampak pada peningkatan *employee engagement* pegawai. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliasri (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

5. Pengaruh *Self efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis diperoleh bahwa hipotesis kelima dapat diterima, artinya bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi, maka *employee engagement* yang

dimiliki pegawai tersebut pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menjadi faktor penting yang mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan tingginya *efficacy* dari seorang pegawai dapat membentuk perasaan puas dalam bekerja, sehingga pegawai semakin berkomitmen pada organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki *self efficacy* tinggi berbeda dari pegawai lain yang tidak memiliki *self efficacy*. Hal ini terutama dalam hal keinginan yang kuat untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik dan lebih tepat. Oleh sebab itu, dengan tingginya *self efficacy* dari pegawai dapat menciptakan keterikatan dalam diri pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil tersebut menunjukkan dengan semakin baik *self efficacy* yang diukur dengan indikator kemampuan dalam menghadapi situasi apapun, keyakinan mampu menggerakkan motivasi, keyakinan mencapai target yang ditetapkan, keyakinan mampu mengatasi masalah, serta harapan terhadap hasil dapat menjadi pertimbangan untuk menilai tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil analisis deskripsi menunjukkan sebagian besar pegawai memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan, artinya tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai Bapenda Kota Semarang, sehingga berdampak pada peningkatan *employee engagement* pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021) Pulungan & Rivai (2021) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai tidak cukup hanya dengan kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* saja, melainkan juga memerlukan adanya tingkat *employee engagement* yang tinggi dari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang, sehingga antara kepemimpinan transformasional, *self efficacy*, dan *employee engagement* harus dapat dikombinasikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin baik kemampuan pimpinan organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terhadap bawahannya, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang akan semakin meningkat.
2. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh setiap pegawai organisasi dalam menghadapi dan melaksanakan tugas kerja yang diberikan, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *employee*

engagement yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi serta semakin terikat dengan pekerjaannya, maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut berarti dengan semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya, maka *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang akan semakin meningkat.
5. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut berarti dengan semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi, maka *employee engagement* yang dimiliki pegawai tersebut pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang semakin meningkat.
6. *Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, serta dari uji sobel yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga *employee engagement* dapat berfungsi sebagai parsial mediasi dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, karena secara langsung kepemimpinan transformasional pada awalnya juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7. *Employee engagement* memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung *self efficacy* terhadap kinerja pegawai, serta dari uji sobel yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga *employee engagement* dapat berfungsi sebagai parsial mediasi dari pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pegawai, karena secara langsung *self efficacy* pada awalnya juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian yang dihasilkan, maka implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan dengan lebih optimal akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Tasnim & Yuliasri (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. *Self efficacy* yang semakin tinggi dimiliki oleh pegawai dalam organisasi akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021), Maria et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021) dan Wibowo & Priyono

- (2022) yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. *Employee engagement* yang semakin tinggi dari seorang pegawai dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian Al-Amin (2017), Ardi et al., (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliasri (2020), Arifin et al., (2021), Pulungan & Rivai (2021), Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
 4. Kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan dengan lebih optimal akan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*, dimana hal ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amin (2017), Afiani et al., (2019), Cahyani & Siswanto (2019), Rafia et al., (2020), Tasnim & Yuliasri (2020), dan Hardiyanti et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
 5. *Self efficacy* yang semakin tinggi dimiliki oleh pegawai dalam organisasi akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dimana hal ini sejalan dengan hasil dari penelitian Ardi et al., (2017), Arifin et al., (2021) Pulungan & Rivai (2021) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

5.3. Implikasi Manajerial

Adapun implikasi penelitian ini bagi pihak manajemen antara lain:

1. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, apabila pimpinan Badan Pendapatan Daerah menginginkan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional semakin tinggi, maka harus mempunyai kharisma yang besar untuk memengaruhi bawahannya, mampu menjadi inspirasi dalam memberikan motivasi kepada bawahan, mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang dimiliki bawahan, serta memberikan perhatian kepada bawahan dengan adil sesuai dengan kebutuhan kerjanya.
2. Berkaitan dengan *self efficacy*, apabila organisasi menginginkan pegawainya memiliki tingkat efikasi diri yang semakin tinggi, maka harus dapat meningkatkan rasa yakin pegawai agar dapat menghadapi situasi atau kondisi kerja apapun yang terjadi, meningkatkan rasa yakin pegawai dengan motivasi yang dimiliki untuk dapat bekerja lebih baik. Pegawai harus dapat menyelesaikan tugas kerja baik dalam skala besar maupun kecil, dapat mengatasi setiap masalah ataupun kesulitan yang muncul pada saat dirinya sedang bekerja, serta pegawai harus mampu mencapai hasil kerja sesuai harapan yang ditetapkan oleh pimpinan.
3. Berkaitan dengan *employee engagement*, apabila organisasi menginginkan pegawainya memiliki tingkat *employee engagement* yang semakin tinggi, maka harus memiliki energi yang tinggi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik, memiliki ketahanan jasmani dan rohani yang kuat dalam bekerja. Pegawai juga tidak akan mudah menyerah dalam mengatasi kesulitan saat

bekerja, memiliki antusias tinggi untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas kerja, merasa bangga dapat bekerja dan menjadi bagian dari organisasi, merasa waktu yang dilalui menjadi cepat berlalu saat bekerja, serta memiliki totalitas saat bekerja dan merasa senang dalam menyelesaikan tugas kerja.

4. Berkaitan dengan kinerja pegawai, agar organisasi dapat meningkatkan kinerja dari setiap pegawainya, maka harus dapat meningkatkan prestasi kerja melalui pencapaian sasaran kerja dengan baik, mampu menunjukkan kualitas yang baik dalam menyelesaikan tugas kerja, mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan pimpinan, mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan oleh pimpinan organisasi secara tepat waktu, mampu menerapkan sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja.

5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran-saran yang diberikan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional yang akan diterapkan dalam instansi tersebut, agar kinerja pegawainya semakin meningkat, terutama berkaitan dengan peningkatan perhatian individu yang masih mendapat tanggapan tidak setuju dari respondennya, sehingga perlu diperbaiki lagi, misalnya dengan cara pimpinan menyempatkan waktu dalam setiap harinya untuk melakukan komunikasi interpersonal dengan bawahan, pimpinan mau mencari tau dan membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi,

pimpinan bersedia untuk mendengarkan keluhan kesah dari bawahan dengan baik, atau menjadi pendengar yang baik bagi bawahannya.

2. Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan *self efficacy* yang dimiliki oleh pegawainya, agar kinerjanya semakin meningkat, terutama berkaitan dengan keyakinan mampu mengatasi masalah karena masih mendapat tanggapan tidak setuju dari respondennya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kualitas dari pegawai tersebut, dengan memberikan pelatihan-pelatihan secara berkala kepada pegawai, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk lebih berkembang, serta memberikan *reward* ke pegawai yang memiliki kemampuan tinggi dalam bekerja.
3. Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang harus dapat meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawainya, agar kinerjanya semakin meningkat, terutama ketahanan dan kegigihan dalam bekerja yang masih mendapat tanggapan tidak setuju dari responden. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membiasakan hidup sehat bagi pegawainya, memberikan tingkat kesejahteraan yang tinggi sehingga dapat mengkonsumsi makanan yang bergizi tinggi, meningkatkan kompetensi pegawainya, menanamkan kerja keras dan kerja cerdas kepada pegawainya.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa masih ada keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain proses pengumpulan data melalui

kuesioner yang memakan waktu cukup lama, serta tidak adanya pertanyaan terbuka mengenai masing-masing variabel dalam penelitian, sehingga jawaban yang diperoleh hanya berdasarkan pendapat yang sudah ditentukan oleh peneliti saja, tanpa memberikan kesempatan bagi responden untuk memberikan argumen mengenai pendapatnya.

5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian, maka diharapkan bagi penelitian selanjutnya untuk memanfaatkan waktu penelitian dengan baik, dan semaksimal mungkin, terutama dalam menyebarkan kuesioner penelitian diharapkan peneliti mau menyempatkan waktunya untuk menunggu pada saat pengambilan kuesioner, sehingga proses pengumpulan data akan menjadi lebih optimal dan data yang terkumpul menjadi lebih baik, karena responden tidak akan tergesa-gesa atau memahami isi kuesioner dengan sangat baik sebelum responden yang dituju memberikan tanggapan terhadap pernyataan yang telah diajukan oleh peneliti.

Penelitian selanjutnya diharapkan juga menambah pertanyaan terbuka bagi responden untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang variabel yang diajukan, sehingga mendapatkan jawaban yang lebih kuat dan lebih rinci dari pertanyaan yang diajukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, R., Surachim, A., & Masharyono, M. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Journal of Business Management Education*, 4(1), 1–12.
- Al-Amin, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Performance Mediating Effect Of Employee Engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28–40.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidance From Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulistyono, M. C. W. (2017). Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 52(1), 163–172.
- Ariani, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Arifin, Z., Hanifah, Husein, N. M., Jihadi, M., Rini, H. P., Prasada, D., & Wijoyo, H. (2021). The Role of Employees Engagement and Self Efficacy on Employee Performance: An Empirical Study on Palm Oil Company. *Nat. Volatiles & Essent. Oils*, 8(4), 10177–10190.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakhtiar, B. (2019). Kategori Kepemimpinan Transformational. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 38–47.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo.

Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen, XI(1), 7–18.

- Cahyani, P. E., & Siswanto. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement. *Jurnal Magister Manajemen*, 8(2), 203–211.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2013). *Human Behavior at Work : Organization Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)*. Jakarta: Erlangga.
- Dewi, N. N., Rodli, A. F., & Nurhidayati, F. (2021). Effect of Work Engagement, Work Environment and Work Spirit on Teacher Satisfaction. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 1(3), 226–240.
- Dissanayake, I., Mehta, N., Palvia, P., & Taras, V. (2019). Competition Matters! Self-Efficacy, Effort, and Performance in Crowdsourcing Teams. *Information & Management*, 56(8), 103158.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erina, E. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitments on Employee Performance in CV Artha Mega Mandiri Medan. *Journal of Industrial Engineering & Management ...*, 2(3), 29–40.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2014). *Teori Kepribadian* (Edisi 7). Jakarta: Salemba Humanika.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Cetakan VI). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hardiyanti, G. R., Aima, M. H., & Ridwan, M. (2022). The Influence of Corporate Culture and Transformational Leadership against Employee Performance Mediated By Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(3), 373–391.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Iis, E. Y., & Yunus, M. (2016). Job Satisfaction as an Intervening Variable of Self-Efficacy and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 284–298.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Mexico: McGraw Hill.
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance – From Public Office. *Cactus Tourism Journal*, 1(3), 6–15.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Dua,). Bandung: CV. Alfabeta.
- Mehmood, A., Adnan, M., Shahzad, A., & Shabbir, F. (2019). The Effect of Self-Efficacy on Academic Performance at Higher Level of Learning: A Case Study of Punjab University Lahore. *Journal of Educational Sciences & Research*, 6(1), 33–47.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Obicci, P. A. (2015). Effect of Ethical Leadership on Employee Performance In Uganda. *Net Journal Of Business Management*, 3(1), 214–220.
- Permata Sari, D., & Candra, Y. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 224–228.

- Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees PT. PLN (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 09(08), 21014–21025.
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Dodi Wirawan Irawanto. (2018). The influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171–178.
- Pulungan, P. I. S., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Locus Of Control dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Semen Padang. *Menara Ekonomi*, VII(1), 54–65.
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606–1617.
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*. New York: Psychology Press.
- Setjoadi, T. N., Christianti, L., & Widjaja, D. C. (2016). Pengaruh Transformational Leadership melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 209–222.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, S., Simanjuntak, E. M., & Luthfy, M. N. (2020). The Influence of Leadership, Competency, and Motivation of Employee Performance In The Ministry of Law And Human Rights. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 5(2), 315–322.

- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tasnim, M., & Yulihastri. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Keterikatan Karyawan. *Menara Ilmu, XIV*(02), 78–88.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah, 6*(1), 994–1002.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Raja Grafindo Perasada.
- Wibowo, M. K., & Priyono, B. S. (2022). Pengaruh Quality of Work Life dan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang). *Ekonomika, 6*(2), 237–249.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (Seventh Ed). Jakarta: PT. Indeks.

DAFTAR LAMPIRAN



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

Semarang,.....2022

Kepada Yth.

Bapak /Ibu /Saudara(i) Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangani di bawah ini :

Nama : Indah Suwarni

NPM : 201003611010424

Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan laporan Tesis untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* sebagai Mediasi (Studi Pada Pegawai Bapenda Kota Semarang)”**.

Semua informasi yang dikumpulkan hanya akan digunakan dalam penelitian ilmiah dan hanya ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan sesuai dengan etika ilmiah, maka segala informasi yang ada didalamnya akan dirahasiakan.

Demikian permohonan ini saya ajukan, atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Indah Suwarni)

I. IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini : tahun.
4. Pendidikan : (Pilih salah satunya)
 - a. SMU/SMK
 - b. Diploma
 - c. Sarjana
 - d. Pascasarjana
5. Masa Kerja : (Pilih salah satunya)
 - a. 1 – 5 tahun
 - b. 6 – 1 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. 16 – 20 tahun
 - e. lebih dari 20 tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak /ibu /saudara (i) dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

Keterangan Nilai:

- 5 : SS (Sangat Setuju)**
4 : S (Setuju)
3 : KS (Kurang Setuju)
2 : TS (Tidak Setuju)
1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

DAFTAR PERTANYAAN

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Pimpinan memiliki kharisma yang besar untuk mempengaruhi bawahannya agar bekerja lebih optimal					
2.	Pimpinan mampu menjadi inspirasi dalam memberikan motivasi kepada bawahan sehingga dapat bekerja lebih optimal					
3.	Pimpinan mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang dimiliki oleh bawahannya untuk bekerja lebih optimal					
4.	Pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan dengan adil sesuai dengan pekerjaan dan kebutuhan kerjanya					

Variabel Self Efficacy (X_2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya merasa yakin dapat menghadapi situasi atau kondisi kerja apapun yang terjadi dalam organisasi					
2.	Saya merasa yakin dengan motivasi yang dimiliki untuk dapat bekerja lebih baik untuk mencapai hasil kerja optimal					
3.	Saya merasa yakin dapat menyelesaikan tugas kerja baik dalam skala besar maupun kecil sesuai target yang ditetapkan					
4.	Saya merasa yakin dapat mengatasi setiap masalah ataupun kesulitan yang muncul pada saat bekerja					
5.	Saya merasa yakin untuk mampu mencapai hasil kerja sesuai harapan yang ditetapkan					

Variabel *Employee Engagement* (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu memiliki energi yang tinggi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik bagi organisasi					
2.	Saya memiliki ketahanan jasmani dan rohani yang kuat dalam menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan					
3.	Saya tidak akan mudah menyerah dalam mengatasi kesulitan saat menyelesaikan tugas kerja					
4.	Saya selalu antusias yang untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan					
5.	Saya merasa bangga dapat bekerja dan menjadi bagian dari organisasi tersebut					
6.	Saya merasa waktu yang dilalui menjadi cepat berlalu saat melaksanakan tugas kerja dalam organisasi					
7.	Saya selalu totalitas saat bekerja dan merasa senang dalam menyelesaikan tugas kerja yang diberikan					

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya mampu meningkatkan prestasi kerja melalui pencapaian sasaran kerja dengan baik					
2.	Saya mampu menunjukkan kualitas yang baik dalam menyelesaikan tugas kerja yang diberikan pimpinan					
3.	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan pimpinan					
4.	Saya mampu menyelesaikan tugas kerja yang dibebankan pimpinan organisasi sesuai dengan waktu yang diberikan					
5.	Saya mampu menerapkan sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja					

Lampiran 2

Tabulasi Data Kuesioner

No	Kepemimpinan Transformasional					Self Efficacy					Empolyee Engagement							Kinerja Pegawai							
	1	2	3	4	total	1	2	3	4	5	total	1	2	3	4	5	6	7	total	1	2	3	4	5	total
1	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	3	4	5	5	3	4	4	28	5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	4	3	26	4	4	4	4	4	20
5	4	5	5	4	18	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	4	4	5	21
6	4	4	4	5	17	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	5	5	5	33	5	5	5	5	4	24
7	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	5	4	29	5	4	5	5	4	23
8	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	4	4	31	4	5	4	5	5	23
9	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	22	4	5	4	5	4	4	5	31	5	4	5	4	4	22
11	4	5	5	4	18	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	5	5	30	5	5	4	4	5	23
12	5	4	4	5	18	5	4	5	5	5	24	5	5	5	4	4	5	4	32	4	5	4	4	4	21
13	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	4	5	5	30	5	5	5	5	5	25
14	4	5	5	4	18	4	4	4	5	5	22	5	4	4	5	5	4	4	31	5	5	4	4	5	23
15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
16	4	3	4	2	13	4	3	4	3	4	18	3	2	2	3	3	4	4	21	3	3	4	2	4	16
17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	25
18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20
19	5	5	5	4	19	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	4	4	5	23
20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
21	5	4	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
22	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	5	5	27	4	4	4	4	4	20
23	4	3	4	4	15	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	3	15	3	4	3	2	4	16	3	3	2	4	3	4	3	22	4	4	3	3	4	18
26	5	4	5	4	18	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	5	5	4	23
27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	5	22
28	4	4	4	5	17	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	20
29	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
30	4	3	3	3	13	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	4	4	3	17
31	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	5	4	22
32	4	3	3	4	14	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	3	4	26	4	4	4	3	4	19
33	4	4	4	5	17	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	4	5	4	21
34	4	5	5	5	19	5	5	4	5	5	24	5	4	4	4	5	5	5	32	5	4	5	5	5	24
35	3	4	4	4	15	3	4	4	5	4	20	4	3	3	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	18

No	Kepemimpinan Transformasional					Self Efficacy						Empolyee Engagement							Kinerja Pegawai						
	1	2	3	4	total	1	2	3	4	5	total	1	2	3	4	5	6	7	total	1	2	3	4	5	total
36	4	4	5	5	18	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	4	5	4	32	5	5	5	5	5	25
37	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
38	5	4	5	5	19	5	5	3	5	3	21	5	5	5	5	5	3	5	33	5	5	5	3	5	23
39	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	5	5	27	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
41	5	5	5	3	18	5	4	4	4	4	21	4	3	3	4	4	4	4	26	4	5	5	3	3	20
42	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	4	4	30	4	4	4	4	4	20
43	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
44	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	5	22
45	4	4	4	3	15	4	4	3	4	4	19	4	3	3	4	4	4	4	26	4	4	4	3	4	19
46	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
47	4	3	4	4	15	3	4	4	3	3	17	3	3	3	3	3	4	4	23	4	3	3	3	3	16
48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	4	4	30	4	4	4	4	4	20
49	4	4	5	4	17	4	5	4	4	4	21	4	3	3	3	4	5	5	27	4	4	5	5	4	22
50	3	4	4	4	15	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	4	19
51	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	4	16	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	3	4	4	27	3	4	4	3	4	18
53	4	4	4	4	16	4	5	5	4	5	23	5	4	4	4	5	4	4	30	4	5	5	5	4	23
54	4	4	3	3	14	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	4	5	4	21
56	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	19	4	3	3	3	4	4	4	25	4	4	4	3	4	19
57	4	3	4	3	14	5	4	4	3	4	20	4	3	3	4	4	4	4	26	4	3	4	4	3	18
58	3	4	3	4	14	4	4	5	3	5	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	3	5	4	5	3	4	4	28	5	4	4	4	4	21
61	4	4	4	4	16	4	4	4	3	4	19	4	4	3	4	4	4	3	26	3	4	4	4	4	19
62	4	5	5	4	18	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	5	21
63	5	4	4	5	18	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	5	5	5	33	5	5	5	5	4	24
64	5	5	5	5	20	4	5	4	4	4	21	4	5	4	5	5	5	4	32	5	4	5	5	4	23
65	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
66	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	20
67	5	5	5	5	20	5	4	4	4	5	22	5	4	4	5	5	4	5	32	5	5	5	5	5	25
68	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	5	4	31	5	5	4	4	5	23
69	5	4	4	5	18	5	4	5	5	5	24	4	5	5	4	4	5	4	31	5	5	5	4	4	23
70	3	4	4	4	15	4	4	3	3	5	19	4	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	4	4	20
71	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	25
72	4	5	5	4	18	4	4	4	4	5	21	5	4	4	5	5	4	4	31	5	5	4	4	5	23
73	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	5	4	22

No	Kepemimpinan Transformasional					Self Efficacy						Empolyee Engagement							Kinerja Pegawai						
	1	2	3	4	total	1	2	3	4	5	total	1	2	3	4	5	6	7	total	1	2	3	4	5	total
74	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
75	4	3	4	4	15	3	4	5	4	4	20	4	3	3	4	4	4	4	26	4	4	4	3	3	18
76	4	5	4	5	18	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
77	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
78	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	3	5	5	4	3	4	4	28	5	4	4	4	4	21
79	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	4	4	20
80	4	5	5	4	18	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	4	4	29	4	4	4	4	5	21
81	4	4	4	5	17	4	4	5	4	4	21	5	4	4	5	5	5	5	33	5	5	5	5	4	24
82	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	5	4	29	5	4	5	5	4	23
83	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
84	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	16	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	5	29	5	4	5	4	4	22
86	4	5	5	4	18	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	5	5	30	5	5	4	4	5	23
87	5	4	4	5	18	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	4	5	4	29	4	5	4	4	4	21
88	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	4	5	5	30	5	5	5	5	5	25
89	4	5	5	4	18	4	4	5	4	5	22	5	4	4	5	5	4	4	31	5	5	4	4	5	23
90	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
91	4	3	4	2	13	4	3	4	2	4	17	3	3	3	3	3	4	4	23	4	4	4	2	4	18
92	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	25
93	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	4	4	25	4	4	4	4	4	20
94	5	5	5	4	19	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	4	4	5	23
95	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
96	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
97	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	5	5	27	4	4	4	4	4	20
98	4	4	4	3	15	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
99	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
100	5	4	5	4	18	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	4	4	29	4	4	5	5	4	22
101	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	4	4	30	4	5	4	4	4	21
102	4	4	4	5	17	5	5	4	5	5	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
103	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
104	4	4	5	5	18	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	4	5	4	32	5	5	5	5	5	25
105	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
106	5	4	5	5	19	5	5	3	5	3	21	5	5	5	5	5	3	5	33	5	5	5	3	5	23
107	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	5	5	27	4	4	4	4	4	20
108	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20
109	5	5	5	3	18	5	4	4	4	4	21	4	3	3	4	4	4	4	26	4	5	5	3	3	20
110	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	4	4	30	4	4	4	4	4	20
111	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20

No	Kepemimpinan Transformasional					Self Efficacy						Empolyee Engagement							Kinerja Pegawai						
	1	2	3	4	total	1	2	3	4	5	total	1	2	3	4	5	6	7	total	1	2	3	4	5	total
112	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	5	4	4	5	22
113	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	4	20
114	4	4	4	3	15	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20

Lampiran 3

HASIL OUTPUT SPSS

Hasil Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	totalX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.336	.381*	.335	.648**
	Sig. (2-tailed)		.070	.038	.070	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.336	1	.726**	.469**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.070		.000	.009	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.381*	.726**	1	.319	.785**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000		.086	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.335	.469**	.319	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.070	.009	.086		.000
	N	30	30	30	30	30
totalX1	Pearson Correlation	.648**	.841**	.785**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	totalX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.403	.525**	.623**	.525**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.027	.003	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.403*	1	.050	.271	.200	.536**
	Sig. (2-tailed)	.027		.793	.148	.290	.002
	N	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.525**	.050	1	.712**	.451*	.727**
	Sig. (2-tailed)	.003	.793		.000	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.623**	.271	.712**	1	.588**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.148	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.525**	.200	.451*	.588**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.003	.290	.012	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
totalX2	Pearson Correlation	.827**	.536**	.727**	.878**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	totalZ
Z.1	Pearson Correlation	1	.719**	.649**	.467**	.909**	.567**	.527**	.870**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.009	.000	.001	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.2	Pearson Correlation	.719**	1	.853**	.664**	.607**	.393*	.500**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.032	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.3	Pearson Correlation	.649**	.853**	1	.600**	.551**	.336	.370*	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.069	.044	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.4	Pearson Correlation	.467**	.664**	.600**	1	.524**	.280	.366*	.712**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000		.003	.134	.047	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.5	Pearson Correlation	.909**	.607**	.551**	.524**	1	.564**	.611**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.003		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.6	Pearson Correlation	.567**	.393*	.336	.280	.564**	1	.745**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.001	.032	.069	.134	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Z.7	Pearson Correlation	.527**	.500**	.370*	.366*	.611**	.745**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.044	.047	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
totalZ	Pearson Correlation	.870**	.880**	.820**	.712**	.847**	.672**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	totalY
Y.1	Pearson Correlation	1	.638**	.598**	.603**	.485**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	.638**	1	.241	.529**	.766**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.199	.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	.598**	.241	1	.677**	.124	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.199		.000	.515	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	.603**	.529**	.677**	1	.259	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.167	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Y.5	Pearson Correlation	.485**	.766**	.124	.259	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.515	.167		.000
	N	30	30	30	30	30	30
totalY	Pearson Correlation	.866**	.831**	.671**	.804**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.3667	1.964	.428	.741
X1.2	12.5667	1.495	.678	.600
X1.3	12.4667	1.706	.615	.647
X1.4	12.7000	1.597	.467	.739

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16.5000	2.259	.711	.703
X2.2	16.5333	2.740	.288	.837
X2.3	16.5667	2.530	.586	.746
X2.4	16.6333	1.826	.747	.681
X2.5	16.5667	2.530	.586	.746

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	24.5000	8.741	.816	.869
Z.2	24.6333	8.171	.817	.868
Z.3	24.6000	8.179	.719	.884
Z.4	24.5333	9.499	.613	.892
Z.5	24.5667	9.082	.791	.874
Z.6	24.3333	9.885	.576	.896
Z.7	24.4333	9.426	.623	.891

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	16.7333	2.685	.762	.758
Y.2	16.7667	2.806	.711	.775
Y.3	16.8333	3.385	.522	.827
Y.4	16.9000	2.783	.657	.792
Y.5	16.7667	3.289	.514	.829

Frekuensi Variabel

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.4	4.4	4.4
	4.00	75	65.8	65.8	70.2
	5.00	34	29.8	29.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	8.8	8.8	8.8
	4.00	75	65.8	65.8	74.6
	5.00	29	25.4	25.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	3.5	3.5	3.5
	4.00	76	66.7	66.7	70.2
	5.00	34	29.8	29.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	12	10.5	10.5	12.3
	4.00	74	64.9	64.9	77.2
	5.00	26	22.8	22.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.4	4.4	4.4
	4.00	79	69.3	69.3	73.7
	5.00	30	26.3	26.3	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	5.3	5.3	5.3
	4.00	80	70.2	70.2	75.4
	5.00	28	24.6	24.6	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	7.9	7.9	7.9
	4.00	80	70.2	70.2	78.1
	5.00	25	21.9	21.9	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	10	8.8	8.8	10.5
	4.00	79	69.3	69.3	79.8
	5.00	23	20.2	20.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	5.3	5.3	5.3
	4.00	82	71.9	71.9	77.2
	5.00	26	22.8	22.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	7.9	7.9	7.9
	4.00	82	71.9	71.9	79.8
	5.00	23	20.2	20.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	19	16.7	16.7	17.5
	4.00	74	64.9	64.9	82.5
	5.00	20	17.5	17.5	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	19	16.7	16.7	18.4
	4.00	74	64.9	64.9	83.3
	5.00	19	16.7	16.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	11.4	11.4	11.4
	4.00	80	70.2	70.2	81.6
	5.00	21	18.4	18.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	7.9	7.9	7.9
	4.00	82	71.9	71.9	79.8
	5.00	23	20.2	20.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	5.3	5.3	5.3
	4.00	77	67.5	67.5	72.8
	5.00	31	27.2	27.2	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Z.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	4.4	4.4	4.4
	4.00	81	71.1	71.1	75.4
	5.00	28	24.6	24.6	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	3.5	3.5	3.5
	4.00	78	68.4	68.4	71.9
	5.00	32	28.1	28.1	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	3.5	3.5	3.5
	4.00	78	68.4	68.4	71.9
	5.00	32	28.1	28.1	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	1.8	1.8	1.8
	4.00	84	73.7	73.7	75.4
	5.00	28	24.6	24.6	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	13	11.4	11.4	13.2
	4.00	75	65.8	65.8	78.9
	5.00	24	21.1	21.1	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	6.1	6.1	6.1
	4.00	81	71.1	71.1	77.2
	5.00	26	22.8	22.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Hasil Regresi Model Pertama

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Kepemimpinan Transf, Self Efficacy ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 ^a	.672	.663	1.13408

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kepemimpinan Transf, Self Efficacy

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	290.208	3	96.736	75.214	.000 ^b
	Residual	141.476	110	1.286		
	Total	431.684	113			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kepemimpinan Transf, Self Efficacy

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.237	1.297		1.725	.087		
	Kepemimpinan Transf	.220	.090	.191	2.428	.017	.482	2.074
	Self Efficacy	.198	.085	.186	2.335	.021	.471	2.123
	Employee Engagement	.380	.057	.536	6.727	.000	.469	2.130

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Nomralitas Model Pertama

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.11892805
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.080
	Negative	-.089
Test Statistic		.089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.068 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Gljeser Model Pertama

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.761	.817		-3.379	.001
	Kepemimpinan Transf	.038	.057	.084	.666	.507
	Self Efficacy	.094	.053	.129	1.579	.111
	Employee Engagement	.002	.036	.009	.067	.946

a. Dependent Variable: ABS_Regresi2

Hasil Regresi Model Kedua

Regressi Model Kedua

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Self Efficacy, Kepemimpinan Transf ^b		Enter

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.531	.522	1.90505

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy, Kepemimpinan Transf

b. Dependent Variable: Employee Engagement

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	455.412	2	227.706	62.743	.000 ^b
	Residual	402.843	111	3.629		
	Total	858.254	113			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy, Kepemimpinan Transf

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.228	2.121		2.465	.015		
	Kepemimpinan Transf	.626	.140	.386	4.475	.000	.569	1.757
	Self Efficacy	.623	.130	.415	4.810	.000	.569	1.757

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Uji Normalitas Model Pertama

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.000000
	Std. Deviation	1.88811496
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.072
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Glejser Model Kedua

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.488	1.339		-.364	.716
	Kepemimpinan Transf	.064	.088	.091	.730	.467
	Self Efficacy	.041	.082	.063	.503	.616

a. Dependent Variable: ABS_Regresi1

