

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

Bekti Nugroho¹, Ken Sudarti²

bekti.bee@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, terutama di sektor pelayanan publik seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai dengan keterlibatan pegawai (employee engagement) sebagai variabel mediasi. Meskipun KPP Madya Dua Semarang berhasil mencapai target penerimaan pajak lebih dari 100% pada tahun 2022 dan 2023, terdapat variasi kinerja antar unit yang diduga disebabkan oleh perbedaan tingkat keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi, sinergi, serta komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, terutama dalam konteks sektor publik yang memiliki birokrasi kompleks dan regulasi ketat. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan wawasan praktis bagi pengelola organisasi publik dalam mengoptimalkan kinerja pegawai melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Employee Engagement.

PENDAHULUAN

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

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

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

dengan tingkat kepatuhan pelaporan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) juga mencapai 100%

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

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

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

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

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

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan

transformatif, employee engagement, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), dengan employee engagement sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai

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

Berdasarkan hasil analisis, walaupun variabel Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan berada dalam kategori "Sedang" dengan nilai rata-rata indeks 3.489, akan tetapi kinerja pegawai berada pada kategori "tinggi". Ada beberapa faktor yang mungkin dapat menjelaskan mengapa fenomena ini bisa terjadi. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, banyak faktor lain yang berpengaruh misalnya budaya organisasi, struktur pekerjaan, atau juga lingkungan kerja. Terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak misalnya pengembangan diri, juga adanya penggolongan status kinerja pegawai yang berujung pada besarnya insentif yang diterima akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

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

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap bawahan. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka dan melampaui ekspektasi standar pekerjaan. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengubah nilai, kepercayaan, dan kebutuhan pengikutnya, sehingga meningkatkan kinerja mereka.

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

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

meningkatkan kinerja mereka.

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

2. Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement

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

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

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

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

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Misalnya, studi oleh Bustomi et al. (2022) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa. Demikian pula, penelitian oleh Selviana (2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Engagement di PT CIKAMI.

Lebih lanjut, penelitian oleh Chasanah et al. (2022) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang pada gilirannya meningkatkan Kinerja Pegawai. Hal

ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak hanya meningkatkan Employee Engagement, tetapi juga perilaku positif lainnya yang mendukung kinerja organisasi.

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

3. Employee Engagement → Kinerja Pegawai

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

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

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

Dengan demikian, meskipun ada hubungan positif antara Employee Engagement dan Kinerja Pegawai, tingkat keterlibatan yang "Sedang" menunjukkan bahwa perlu ada upaya lebih lanjut untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, baik dari segi emosional, fisik, maupun komitmen terhadap tujuan organisasi. Peningkatan keterlibatan ini diharapkan dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

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

Di dalam institusi pemerintahan khususnya Direktorat Jenderal Pajak di KPP Madya Dua Semarang, ada beberapa alasan yang bisa menjelaskan fenomena tidak signifikannya pengaruh employee engagement terhadap kinerja ini. Pegawai Direktorat Jenderal Pajak cenderung memiliki rasa aman yang tinggi terkait dengan pekerjaan

mereka, karena status pegawai tetap dan jaminan sosial. Dalam konteks ini, faktor engagement yang biasanya berhubungan dengan pencapaian pribadi atau perkembangan karier menjadi tidak terlalu relevan, karena pegawai merasa aman dalam posisi mereka. Terdapat juga birokrasi yang kaku, hal ini membatasi inisiatif pegawai dalam bekerja. Dalam lingkungan seperti ini, employee engagement yang mengandalkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan kebebasan berkreasi tidak begitu berpengaruh, karena banyak keputusan harus melalui banyak lapisan atau tingkat otoritas. Kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mengikuti prosedur yang ada daripada bagaimana mereka terlibat atau termotivasi dalam pekerjaan.

4. Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement → Kinerja Pegawai.

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

Institusi pemerintahan cenderung memiliki struktur yang kaku dan terstandarisasi, dimana pegawai sangat terikat pada prosedur ataupun aturan yang ketat. Dalam kondisi seperti ini kreativitas, inisiatif, maupun keterlibatan pegawai yang sering didorong oleh pemimpin transformasional tidak dapat diterapkan secara luas. Pegawai akan merasa terbatas dalam mengimplementasikan ide-ide mereka atau merespon dinamika yang ada di lingkungan kerja, yang pada akhirnya keterbatasan ini akan mengurangi keterlibatan pegawai atau employee engagement. Dengan demikian, meskipun pemimpin transformasional mampu untuk meningkatkan keterlibatan pegawai pengaruhnya terhadap tidak akan signifikan

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

Beberapa studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Wijaya dan Dewi (2021), juga menemukan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator, pengaruhnya tidak selalu dominan. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada Employee Engagement sebagai mediator, tetapi juga mempertimbangkan faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi yang mungkin memiliki peran lebih besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, meskipun Employee Engagement memiliki sedikit pengaruh sebagai mediator, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memperkuat hubungan ini.

KESIMPULAN

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

Saran

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

DAFTAR PUSTAKA

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

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