

## Pengaruh Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance

Kenyshia Afifah Disty Rahmadhani<sup>1</sup>, Mirzam Arqy Ahmadi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: [b100210374@students.ums.ac.id](mailto:b100210374@students.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [maa692@ums.ac.id](mailto:maa692@ums.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract.** This research aims to analyze the influence of transformational leadership style, organizational commitment, and employee involvement on employee performance. With a quantitative approach, data was collected through a survey involving employees from DJP Central Java II. This research method is quantitative. The population of this research is all 130 employees of DJP Central Java II. The sampling technique in this research is non-probability sampling. The sampling technique used was purposive sampling, the number of samples obtained in this study was 130 respondents. The data needed in this research is primary data. The primary data needed in this research was obtained through distributing questionnaires which were distributed to respondents at DJP Central Java II. The data analysis technique used in this research is descriptive analysis and Structural Equation Model (SEM) analysis with Smart Partial Least Square (PLS). The research results show that transformational leadership style and employee involvement have a significant influence in improving employee performance. In addition, organizational commitment functions as a strengthening relationship between leadership and employee engagement, which indirectly influences performance. This study emphasizes the importance of the role of adaptive leadership and employee involvement in creating a productive work environment resulting in effective and efficient employee performance.

**Keywords:** leadership style, organizational commitment, employee involvement, employee performance, transformational.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui survei yang melibatkan karyawan dari DJP Jawa Tengah II. Metode penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan DJP Jawa Tengah II sebanyak 130 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah non probability sampling. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, diperoleh jumlah sampel pada penelitian ini adalah 130 responden. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui penyebaran kuisioner yang dibagikan kepada responden di DJP Jawa Tengah II. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Smart Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi berfungsi sebagai penguat hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan, yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja. Studi ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan yang adaptif dan keterlibatan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, transformasional.

### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, peran karyawan sebagai sumber daya manusia yang paling berharga menjadi semakin penting. Dalam hal ini diperlukan adanya sumber daya manusia yang siap dan mumpuni untuk dapat mengikuti perkembangan zaman di era modern. Oleh karena itu, semua aspek yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian serius dari perusahaan (Pakpahan et al., 2020). Salah satu

sumber daya yang sangat penting bagi bisnis atau organisasi adalah sumber daya manusianya. Ketika manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan benar, maka dapat mengidentifikasi arah kinerja yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Maka sumber daya manusia yang handal akan dapat memberikan pengaruh positif dalam menjadikan kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan bahwasanya apabila sumber daya manusia yang baik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan pula (Firdausi & Wajdi, 2024).

Kinerja karyawan (*employee performance*) dipandang sebagai faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. (Ilham Safar et al., 2022) Kinerja adalah hasil dari kemampuan seseorang untuk berhasil menyelesaikan tugas sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas kerja. Sedangkan menurut (Muliawati & Frianto, 2020) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari pencapaian kinerja seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan berdasarkan keahliannya. Menurut (Darmawan, 2022) faktor yang memengaruhi kinerja antara lain sikap dan pola pikir, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan dan manajemen, tingkat pendapatan, kesehatan dan remunerasi, jaminan sosial, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan prospek keberhasilan (Darmawan, 2022). Kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang membentuk lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*)

Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) telah diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mendorong kinerja karyawan. Pemimpin yang transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Bass dan Avolio (1994) dalam (Suprihatin, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat komponen utama: pengaruh idealis (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemimpin yang mampu menerapkan pendekatan ini sering kali berhasil membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, komitmen organisasi (*organizational commitment*) memainkan peran penting dalam menciptakan hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi. Meyer dan Allen (1991) dalam (Sambung, 2016) mengidentifikasi tiga dimensi komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik kepada sebuah organisasi atau perusahaan, sementara komitmen kontinu dan normatif juga dapat memainkan peran yang relevan tergantung pada konteks tingkat organisasi yang dijalankan.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan secara aktif terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat cenderung lebih bersemangat, lebih kreatif, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja seorang karyawan dapat dibuktikan dengan adanya hubungan baik antar karyawan dengan perusahaan yang mana bertujuan untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan agar dapat berkembang maju dan mampu berdaya saing kuat dengan perusahaan yang lain. Maka dari itu, proses untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya *employee engagement* (Cintani & Noviansyah, 2020). Menurut Sopiah et al., (2020) dalam (Firdausi & Wajdi, 2024) mengemukakan pendapat bahwasanya *employee engagement* adalah cara berpikir seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang didasarkan pada karakteristik mental seseorang ketika bekerja serta menimbulkan rasa antusiasme dan tantangan dalam bekerja.

Faktanya pada saat ini kurangnya pemimpin yang baik dan bijaksana dapat berpengaruh pada posisi penting didalam sebuah organisasi. Dimana ketika adanya kinerja karyawan yang menurun maka hal ini akan menjadi masalah untuk organisasi apabila tidak adanya pemimpin yang dapat mengarahkan ke arah yang lebih baik dengan ini ditunjukkan dengan adanya komitmen organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya yang dimana keterlibatan karyawan dalam kesepakatan ini harus dilibatkan seluruhnya tanpa adanya karyawan yang merasa terdiskriminasi dengan kesepakatan komitmen organisasi yang dibuat oleh seorang pemimpin organisasi. Oleh karena itu, strategi organisasi diperlukan untuk menciptakan pemimpin yang bijaksana dengan membuat komitmen organisasi yang baik dan melibatkan seluruh karyawan untuk tercapainya sebuah organisasi yang lebih luas di masa depan. Maka dari itu, *employee engagement* dapat dikatakan sebagai pengembangan karyawan demi tercapainya sebuah komitmen organisasi karena dilihat

dari definisi tersebut bahwasanya didasari pada mental seseorang yang menimbulkan rasa antusiasme dan tantangan tersendiri bagi karyawan.

Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Jawa Tengah II merupakan salah satu unit instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di wilayah Jawa Tengah. Unit ini beralamat di Jl.M.T. Haryono No.5, Manahan, Kota Surakarta. Kanwil DJP Jawa Tengah II dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah yang merupakan pejabat eselon II. Kanwil DJP Jawa Tengah II terdiri dari 130 karyawan diantaranya membawahi 12 KPP dan 6 KP2KP yang berada di 17 Kabupaten/Kota mulai dari Sragen hingga Cilacap.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis Pengaruh *Transformational Leadership Style*, *Organizational Commitment*, dan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance* Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II dengan menggunakan teori *transformational leadership style*. Alasan penulis memilih obyek penelitian Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II, karena adanya jumlah karyawan yang sesuai dengan target responden yang akan penulis teliti.

## **LANDASAN TEORI**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Sakti et al., 2023) Manajemen SDM adalah salah satu bidang manajemen umum yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Sedangkan menurut (Elbadiansyah, 2020) Manajemen SDM adalah proses dalam rangka mencapai tujuan dengan berafiliasi melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya, yang digerakan serta dipekerjakan pada sebuah organisasi atau perusahaan sebagai penggerak, pemikir, dan perencanaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pelaksanaan pengorganisasian yang bertujuan untuk mengatur hubungan tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya organisasi lainnya sehingga dapat tercapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### ***Employee Performance***

Secara etimologinya, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Mangkunegara mengemukakan pendapat bahwa istilah kinerja berasal dari kata prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Sedangkan, menurut (Wang, 2021) mengemukakan pendapat bahwasanya

kinerja adalah hasil riset yang aktual sesuai dengan riset yang telah dilakukan secara objektif dan berkala.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pencapaian prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan target dan sasaran awal perusahaan yang dimana dihasilkan riset yang actual dan dilakukan secara objektif dan berkala.

### ***Transformational Leadership Style***

Gaya kepemimpinan berkonsentrasi pada pengembangan pengikut serta kebutuhan mereka. Manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pertumbuhan dan pengembangan sistem nilai karyawan (Ismail et al., 2009). Menurut (Avolio & Bass, 2005) kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin menjadi lebih luas dan menjunjung tinggi kepentingan karyawan, begitu mereka menghasilkan kesadaran dan penerimaan untuk tujuan dan penugasan kelompok, jadi ketika mereka membaurkan karyawan untuk muncul di luar kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Kharis et al., 2015).

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership style* atau gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang mempunyai tujuan untuk mengubah kesadaran para pengikut akan permasalahan di masa lampau dengan cara baru dan mampu membangkitkan kesadaran diri dari para pengikutnya untuk tercapainya sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

### ***Organizational Commitment***

*Organizational commitment* mengacu pada tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut (Mardiyana et al., 2019) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Berdasarkan model tiga komponen yang dikembangkan oleh (Meyer & Allen, 1991), *organizational commitment* terdiri dari tiga dimensi utama: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Setiap dimensi ini memiliki indikator yang berbeda untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, diantaranya:

- *Affective Commitment*: Keterikatan emosional, kepuasan, dan identifikasi dengan organisasi.
- *Continuance Commitment*: Pertimbangan rasional dan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
- *Normative Commitment*: Rasa kewajiban atau loyalitas untuk tetap berada dalam organisasi.

Dari definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan *Organizational Commitment* adalah suatu komitmen didalam sebuah organisasi yang mengacu pada tingkat keterlibatan dan dedikasi yang dirasakan anggota tim terhadap pekerjaan individu dan organisasi.

### ***Employee Engagement***

Menurut (Kosim et al., 2023) mengemukakan pendapat bahwasanya *employee engagement* adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Maka dari itu, *employee engagement* dapat dikatakan sebagai pengembangan karyawan karena dilihat dari definisi tersebut bahwasanya didasari pada mental seseorang yang menimbulkan rasa antusiasme dan tantangan tersendiri bagi karyawan.

### **Hipotesis Penelitian**

#### ***Pengaruh Transformational Leadership Style terhadap kinerja karyawan***

*Transformational Leadership Style* atau gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang mempunyai tujuan untuk mengubah kesadaran para pengikut akan permasalahan di masa lampau dengan cara baru dan mampu membangkitkan kesadaran diri dari para pengikutnya untuk tercapainya sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. Berdasarkan penelitian menurut (Sariningrum & Febrian, 2023) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1: *Transformational Leadership Style* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### ***Pengaruh Organizational Commitment terhadap kinerja karyawan***

*Organizational Commitment* adalah suatu komitmen didalam sebuah organisasi yang mengacu pada tingkat keterlibatan dan dedikasi yang dirasakan anggota tim terhadap pekerjaan individu dan organisasi. Menurut (Meyer & Allen, 1991) *organizational commitment* memiliki tiga dimensi utama yaitu; *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Berdasarkan penelitian menurut (Sariningrum & Febrian, 2023) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

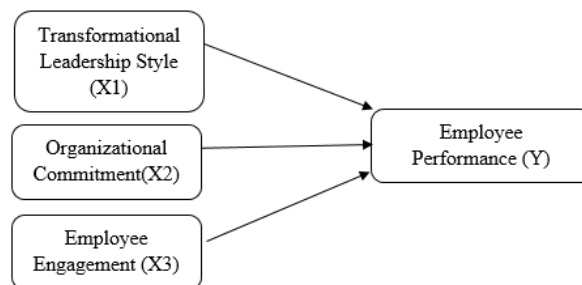
**H2: *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

***Pengaruh Employee Engagement terhadap kinerja karyawan***

Menurut (Noviardy & Aliya, 2020) *Employee Engagement* adalah sebuah komitmen, keinginan dan semangat yang besar, upaya yang kuat untuk mewujudkan peningkatan level bisnis, terus berupaya dalam menghadapi tiap rintangan, melampaui harapan, dan mempunyai inisiatif yang besar untuk mencapai sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. Berdasarkan penelitian menurut (Kosim et al., 2023) *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### Kerangka Penelitian



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

### METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian ini ialah kuantitatif, yaitu penelitian yang memperoleh data dalam bentuk angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan DJP Jawa Tengah II sebanyak 130 karyawan. Menurut (Hermawan, 2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi. Jika populasinya besar, tidak mungkin peneliti mempelajari semua populasi yang ada karena keterbatasan sumber daya dan waktu, dan peneliti dapat menggunakan sampel yang memperoleh data dalam bentuk angka-angka dan analisis menggunakan statistik diambil dari populasi tersebut. Pada penelitian ini peneliti menggunakan 120 sampel.

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan tujuan penelitian dengan kriteria tertentu. Terdapat beberapa kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel pada penelitian ini adalah:

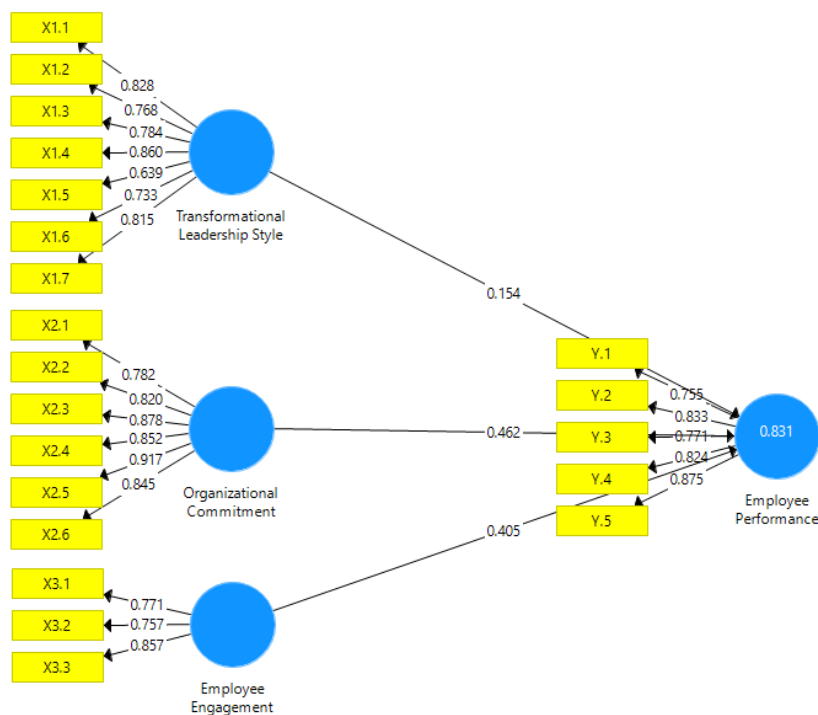
1. Karyawan Aktif
2. Masa Kerja Minimal 2 Tahun.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapatkan melalui penyebaran kuisisioner yang dibagikan kepada responden di DJP Jawa Tengah II. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melalui penyebaran kuisisioner yang dibagikan kepada responden di DJP Jawa Tengah II

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Smart Partial Least Square (PLS). PLS memiliki beberapa model spesifikasi yang terdiri dari tiga tipe hubungan, yaitu *inner model*, *outer model*, dan *weight relation*. *Inner model* menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Outer Model



Gambar 2. Outer Model

### Convergen Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer*



*loading* lebih dari 0.7. Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian.

**Tabel 1. Nilai *Outer Loading***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Transformational Leadership Style (X1)	X1.1	0,828	Valid
	X1.2	0,768	Valid
	X1.3	0,784	Valid
	X1.4	0,860	Valid
	X1.5	0,639	Valid
	X1.6	0,733	Valid
	X1.7	0,815	Valid
Organizational Commitment (X2)	X2.1	0,782	Valid
	X2.2	0,820	Valid
	X2.3	0,878	Valid
	X2.4	0,852	Valid
	X2.5	0,917	Valid
	X2.6	0,845	Valid
Employee Engagement (X3)	X3.1	0,771	Valid
	X3.2	0,757	Valid
	X3.3	0,857	Valid
Employee Performance (Y)	Y.1	0,755	Valid
	Y.2	0,833	Valid
	Y.3	0,771	Valid
	Y.4	0,824	Valid
	Y.5	0,875	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Menurut (Chin,1998) skala pengukuran nilai loading 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data diatas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya dibawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### ***Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dapat diketahui melalui metode *AVE (Average Variance Extracted)* kurang dari 0.5 sehingga dapat dikatakan valid secara validitas convergen (Fornell and Larcker, 1981). Berikut nilai *AVE* dari masing-masing variabel penelitian ini:

**Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted***

Variabel	<i>AVE (Average Variance Extracted)</i>	Keterangan
Transformational Leadership Style (X1)	0,606	Valid
Organizational Commitment (X2)	0,722	Valid
Employee Engagement (X3)	0,634	Valid
Employee Performance (Y)	0,660	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2, setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *AVE (Average Variance Extrancted)* yaitu lebih dari 0,5. Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai maing-masing untuk *transformational leadership style* sebesar 0,606, *organizational commitment* sebesar 0,722, *employee engagement* sebesar 0,634, dan *employee performance* sebesar 0,660. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid* secara validitas diskriminan.

### ***Composite Reliability***

*Composite reliability* adalah keandalan pengukuran konstruk merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0.7. Di bawah ini merupakan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini:

**Tabel 3. Nilai *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Transformational Leadership Style (X1)	0,914	Reliabel
Organizational Commitment (X2)	0,940	Reliabel
Employee Engagement (X3)	0,838	Reliabel
Employee Performance (Y)	0,907	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah,2024

Dari tabel 3, dapat ditunjukkan untuk nilai *composite reliability* semua variabel penelitian bernilai lebih dari 0.7. Untuk nilai *transformational leadership style* sebesar 0,914, *organizational commitment* sebesar 0,940, *employee engagement* sebesar 0,838, dan *employee performance*

sebesar 907. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel sudah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### ***Cronbachs Alpha***

Uji reliabilitas yang ke dua adalah *Cronbachs Alpha*. *Cronbachs Alpha* adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator variabel psikometrik. Menurut Cronbach, (1951) konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* lebih dari 0.60. dibawah ini merupakan nilai *Cronbachs Alpha* dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Nilai *Cronbachs Alpha***

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbachs Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Transformational Leadership Style (X1)	0,888	Reliabel
Organizational Commitment (X2)	0,912	Reliabel
Employee Engagement (X3)	0,714	Reliabel
Employee Performance (Y)	0,872	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *cronbachs alpha* semua variabel dalam penelitian ini bernilai di atas lebih dari 0,6 yang artinya nilai *cronbachs alpha* telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor(VIF). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai cut off yang menunjukkan nilai tolerance lebih dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF kurang dari 5, yang dimaksud bahwa tidak ada korelasi yang kuat antar variabel independen. Dibawah ini adalah nilai VIF yang ada dalam penelitian ini:

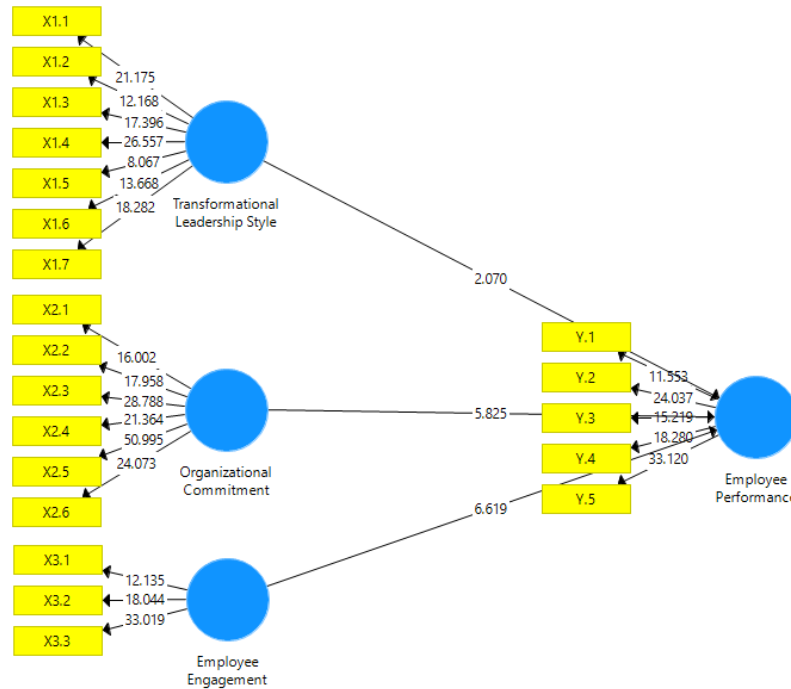
**Tabel 5. *Collinearity Statistic (VIF)***

<b>Inner VIF Values</b>	<b>VIF</b>	<b>Keterangan</b>
X1 -> Y	2,269	<i>Non multicollinearity</i>
X2 -> Y	2,818	<i>Non multicollinearity</i>
X3 -> Y	1,878	<i>Non multicollinearity</i>

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 5, hasil dari *Collinierity Statistics (VIF)* untuk melihat uji multikolinearitas dengan hasil dari variabel *transformational leadership style* terhadap *employee performance* sebesar 2,269, nilai dari variabel *organizational commitment* terhadap *employee performance* sebesar 2,818, dan

nilai dari variabel *employee engagement* terhadap *employee performance* sebesar 1,878. Dari setiap variabel mempunyai nilai *cut off* lebih dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF kurang dari 5 maka hal itu tidak melanggar uji multikolinieritas.



Gambar 3. Inner Model

### Analisis Inner Model

#### Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menunjukkan keterkaitan antara variabel manifes dan laten dari variabel prediktor utama, mediator dan hasil dalam satu model yang kompleks. Uji kebaikan model ini terdiri dari dua uji yaitu *R Square* (R2) dan *Q-Square* (Q2).

#### Nilai *R-Square*

Nilai R2 atau *R-Square* menunjukkan determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Semakin besar nilai R2 menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Nilai R2 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate (sedang), dan lemah (Ghozali, 2015). Berikut adalah nilai dari koefisien determinasi dalam penelitian ini.

Tabel 6. Nilai *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Employee Performance (Y)	0,831	0,826

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 6, *R-Square* digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel *transformational leadership style*, *organizational commitment*, dan *employee engagement* terhadap *employee performance* yaitu dengan nilai 0,831 atau 83,1% maka hubungan ini adalah hubungan yang kuat.

Uji selanjutnya adalah uji *Q-Square*. Nilai Q2 dalam pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai Q2 (*Predictive relevance*). Nilai Q2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model juga parameteranya. Nilai Q2 lebih dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q2 kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berdasarkan hasil perhitungan didapat nilai *Q-Square* sebesar 0,831. Nilai tersebut menjelaskan keragaman dari data penelitian dapat dijelaskan model penelitian sebesar 83,1%, sedangkan sisanya sebesar 16,9% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. dengan demikian, dari hasil perhitungan tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### Nilai *F-Square* (F2)

Dalam pengujian model structural dilakukan dengan melihat Q2 (*Predictive relevance*). Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan, apabila nilai yang dihasilkan 0,002 (kecil), 0,15 (sedang), 0,35 (besar) berpengaruh pada level struktural. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan smart PLS 3.0 diperoleh *F-Square* (F2):

**Tabel 7. Nilai *F-Square* (F<sup>2</sup>)**

	Employee Performance
Transformational Leadership Style (X1)	0,062
Organizational Commitment (X2)	0,448
Employee Engagement (X3)	0,515

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa kapabilitas prediksi nilai *transformational leadership style* terhadap *employee performance* sebesar 0,062 tergolong besar atau kuat, nilai *organizational commitment* terhadap *employee performance* sebesar 0,448 tergolong besar atau kuat, dan nilai *employee engagement* terhadap *employee performance* sebesar 0,515 tergolong besar atau kuat.

## Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis di penelitian ini dapat menggunakan tabel nilai *path coefficient* untuk pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk pengaruh tidak langsung (mediasi).

Menguji *path coefisien* dengan menggunakan proses *bootsraping* untuk melihat nilai *t statistics* atau *p values (critical ratio)* dan nilai *original sample* yang diperoleh dari proses tersebut. Nilai *p value* kurang dari 0.05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai *p value* lebih dari 0.05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan adalah *t-statistic* 1.96 (significant level = 5%). Jika nilai *t-statistic* lebih dari 1.96 maka terdapat pengaruh signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (*Partial Least Square*) 3.0. dibawah ini merupakan nilai *path coefficient* hasil pengujian.

### *Path Coefisient (Direct Effect)*

	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Transformational Leadership Style (X1) -> Employee Performance (Y)	H1	0,154	2,070	0,020	<b>Positif Signifikan</b>
Organizational Commitment (X2) -> Employee Performance (Y)	H2	0,462	5,825	0,000	<b>Positif Signifikan</b>
Employee Engagement (X3) -> Employee Performance (Y)	H3	0,405	6,619	0,000	<b>Positif Signifikan</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 8, interpretasinya sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama menguji apakah transformational leadership style berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dari tabel diatas menunjukkan *original sample* sebesar 0,154, nilai *t-statistic* sebesar 2,070 dengan dan nilai *p-value* sebesar 0,020. Dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1.96 dan nilai *p value* kurang dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke pertama diterima.
2. Hipotesis kedua menguji apakah *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *original*

*sample* sebesar 0,462, nilai *t-statistic* sebesar 5,825 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1.96 dan nilai *p value* kurang dari 0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke kedua diterima.

3. Hipotesis kedua menguji apakah *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,405, nilai *t-statistic* sebesar 6,619 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1.96 dan nilai *p value* kurang dari 0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke ketiga diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Transformational Leadership Style* Terhadap *Employee Performance***

Menurut (Nothouse, 2023) dalam (Roache, 2023) *transformational leadership style* atau kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Menurut (Timotius, 2018), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah Kepastian arah dan tujuan, Kebanggaan, Kepercayaan. Menurut (Handoko, 2023) indikator kepemimpinan adalah Kemampuan, Kebutuhan, Kecerdasan, Ketegasan, Kepercayaan diri, dan Kreatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *transformational leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,154, nilai *t-statistic* sebesar 2,070 yang berarti lebih dari 1.96 dan nilai *p-value* sebesar 0,020 yang berarti kurang dari 0.05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budi, dkk (2020) yang menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance***

Menurut (Utaminingsih, 2020) definisi *organizational commitment* atau komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,462, nilai *t-statistic* sebesar 5,825 yang berarti lebih dari 1.96 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0.05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance***

Menurut (Noviardy & Aliya, 2020) *Employee Engagement* adalah sebuah komitmen, keinginan dan semangat yang besar, upaya yang kuat untuk mewujudkan peningkatan level bisnis, terus berupaya dalam menghadapi tiap rintangan, melampaui harapan, dan mempunyai inisiatif yang besar untuk mencapai sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. *Employee engagement* juga dapat mempengaruhi aspek emosi karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,405, nilai *t-statistic* sebesar 6,619 yang berarti lebih dari 1.96 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0.05.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firdausi & Wajdi, 2024) yang menyatakan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Badrianto & Maryadi, 2023) yang juga menyatakan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership Style*, *Organizational Commitment*, dan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* di Kanwil DJP Jawa Tengah II. Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan menggunakan Analisis path dapat ditarik kesimpulan sebagai *Transformational Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Organizational Commitment* berpengaruh



positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2005). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). SEIKO : Journal of Management & Business Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening . 6(2), 498–505.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
- Cintani, C., & Noviansyah, N. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Kencana Multi Lestari. *KOLEGIAL*, 8(1), 29–44.
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, kemampuan, pengalaman, keterlibatan, kedisiplinan sebagai faktor internal karyawan dan pembentukan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18–29.
- Elbadiansyah, E. (2020). PENGARUH PENYERAPAN TENAGA KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DI PERKASA JAYA MOTOR SAMARINDA TAHUN 2019. *CENDIKIA*, 5(1), 138–147.
- Firdausi, J., & Wajdi, M. F. (2024). Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 7(1), 1080–1092.
- Ilham Safar, Mujahid, & Andini. (2022). Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(1), 142–150. <https://doi.org/10.56338/jsm.v9i1.2335>
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D., Shminan, A. S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., & Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3–12.
- Kharis, I., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). Brawijaya University.

- Kosim, A., Wicaksono, B., Alimi, S., & Gunawan, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(1), 281–290.
- Mardiyana, M., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 100–113.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 606–619.
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272.
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, Buchdadi, A. D., & Bayuwati, T. R. (2020). The role of organizational justice dimensions: Enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323–332. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.49>
- Roache, D. A. M. (2023). Transformational Leadership Style: Management and Communication Taxonomies for Organizational Effectiveness. In *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global Leaders* (pp. 1–27). IGI Global.
- Sakti, D. P. B., Simamora, R. B., Karim, A., Nurmayanti, S., Alhamidi, E. M. A., Abidin, N., Siregar, B. G., Darsana, I. M., Mitrin, A., & Salijah, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Sambung, R. (2016). Dimensi Komitmen Organisasional: Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 195541.
- Sariningrum, T. B., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Yayasan Pendidikan Internal Audit). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 136–142.
- Suprihatin, N. I. M. (2022). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MA'ARIF NU KLAPA DESA KLAPA KECAMATAN PUNGCELAN KABUPATEN BANJARNEGARA*. Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
- Wang, K. (2021). *Pengaruh Talent Management Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Akademis*. Id. Kwik Kian Gie.