

**PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MEMEDIASI
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDA
KANTOR KESAYAHBANDARAAN DAN OTORITAS PELABUHAN
KELAS III KUPANG**

Teguh Iman Laan¹, Stanis Man², Marius Masri Sadipun³, Simon Sia Niha⁴, Yolinda Yanti Sonbay⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

E-mail: tghiman6@gmail.com¹, stanisman08@gmail.com², marius.masri2015@gmail.com³,
ss.mukin1811@gmail.com⁴, yolinda81@gmail.com⁵

ABSTRACT

This study aims to determine and examine the influence of transactional leadership and transformational leadership on employee performance with employee engagement as a mediating variable at the Kupang Class III Port Authority and harbor master's office. The variables used in this study are 1) Transactional Leadership using the indicators of contingent reward, management by exception (passive) and management by exception (active). 2) Transformational Leadership using the indicators of inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence and individual consideration. 3) Employee Engagement using the indicators of vigor, dedication and absorption. Meanwhile, 4) Employee Performance uses the indicators of work results and work behavior. The population in this study was all 78 employees of the Kupang Class III Port Authority and Harbor Master's Office. The entire population was used as the research sample. The test results showed that transactional leadership had a significant effect on employee performance, transformational leadership had a significant effect on employee performance, transactional leadership had a significant effect on employee engagement, Transformational leadership has a significant effect on Employee Engagement, Employee Engagement has a significant effect on Employee Performance, Employee Engagement mediates the effect of transactional leadership on Employee Performance, and Employee Engagement mediates the effect of transformational leadership on Employee Performance.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Employee Engagement, And Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada kantor kesyahbandaraan dan otoritas pelabuhan kelas III Kupang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Kepemimpinan Transaksional dengan menggunakan indikator *contingent reward, management by exception (passive) dan*

management by exception (active). 2) Kepemimpinan Transaksional dengan menggunakan indikator *inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence dan individual consideration*. 3) *Employee Engagement* dengan menggunakan indikator *vigor, dedication dan absorption*. Sedangkan untuk 4) Kinerja Pegawai menggunakan indikator hasil kerja dan perilaku kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang yang berjumlah 78 orang. Keseluruhan jumlah populasi ini dijadikan sampel penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, *Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kinerja Pegawai dan *Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* Dan Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Kinerja adalah konsep yang penting bagi individu pegawai maupun organisasi. Bagi organisasi kinerja itu penting karena organisasi membutuhkan orang yang berkinerja baik dalam menyampaikan produk/jasa kepada pelanggan agar visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Sonntag, 2003). Sedangkan bagi individu pegawai, kinerja itu penting, karena dengan melakukan tugas pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Kinerja yang rendah, mungkin akan tidak memuaskan atau bahkan dapat dianggap sebagai sebuah kegagalan pribadi. Selain itu, bila kinerja yang baik itu diakui oleh orang lain dalam organisasi maka sering dihargai dengan finansial dan keuntungan lainnya. Selain itu kinerja menjadi prasyarat utama, meskipun bukan satu-satunya, untuk pengembangan karir masa depan. Meskipun mungkin ada pengecualian, berkinerja tinggi lebih mudah dipromosikan dalam suatu organisasi dan

umumnya memiliki peluang karier yang lebih baik dari pada berkinerja rendah (Van Scotter dkk., 2000).

Kepemimpinan dimaknai sebagai kemampuan dalam mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk bersama-sama mencapai tujuan (Sule & Priansa, 2018). Dalam mempengaruhi bawahan, tugas pemimpin adalah menciptakan apa yang disebut sebagai resonansi (*resonance*) yaitu suasana positif yang mampu membuat seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus mengikatkan diri (*committed*) dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi. Dalam konteks ini pemimpin cenderung menggunakan cara-cara tertentu yang dianggapnya paling efektif, yang lazim disebut gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah dua pendekatan yang dapat memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja (Sule & Priansa, 2018). Kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pemberian penghargaan dan

sanksi sesuai dengan kinerja yang dicapai, dapat mendorong disiplin, efisiensi, dan kepatuhan pegawai terhadap regulasi. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan visi jangka panjang, motivasi intrinsik, serta pemberdayaan pegawai, dapat mendorong inovasi dan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja.

Namun, keberhasilan penerapan kedua gaya kepemimpinan ini tidak hanya bergantung pada karakteristik gaya kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga pada tingkat keterlibatan pegawai atau *employee engagement*. *Employee engagement* merujuk pada seberapa besar komitmen emosional, keterikatan, dan motivasi pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan antusias, berkomitmen, dan proaktif dalam mencapai target, yang berujung pada peningkatan kinerja mereka (Kaswan, 2019).

Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas III Kupang adalah salah satu organisasi sektor publik. Sesuai Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: 36 Tahun 2012, Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.

Dalam melaksanakan tugas, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang menetapkan target yang harus dicapai, selain sebagai kontribusi kinerja di sektor publik juga untuk mewujudkan visi dan misinya. Berikut disajikan target dan capaian kinerja Kantor

Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang periode Januari hingga Juni 2024.

Tabel 1. 1
Kinerja Kantor Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Periode Januari-Juni 2024

No	Kegiatan	Target		Realisasi		
				Jumlah	%	
1	Jumlah pelayaran angkutan laut perintis	200	Kegiatan	87	Voyage	44
2	Pengawasan kegiatan bunker	323	Kegiatan	116	Kegiatan	36
3	Pengawasan terhadap Embarkasi/Debakasi kapal penumpang	1000	Kegiatan	277	Kegiatan	28
4	Penerbitan sertifikat keselamatan baru	25	Sertifikat	9	Sertifikat	36
5	Penerbitan/pembuatan dokumen perjanjian kerja laut (PKL)	175	Dokumen	65	Dokumen	37
6	Laporan pengesahan daftar awak kapal	100	Laporan	53	laporan	53
7	Pelaksanaan pemeriksaan dan verifikasi ISPS Code	20	Kegiatan	9	Kegiatan	45
8	Pelaksanaan Patroli di Perairan Pelabuhan	30	Kegiatan	13	Kegiatan	43
9	Pemeliharaan docking kapal negara	3	Kapal	1	Kapal	33
10	Pengawasan pengelasan di wilayah DLKp dan DLKr	4	Kali	1	Kali	25
Jumlah		1880		631		38

Sumber : KSOP Kelas III Kupang, 2024

Tabel 1.1, memperlihatkan bahwa pada semester I tahun 2024 terdapat 10 jenis pekerjaan/tugas dengan target masing-masing yang harus dicapai. Selama satu semester pelaksanaannya, hanya pekerjaan no 6 yang telah mencapai lebih dari 50%, yaitu laporan pengesahan daftar awak kapal, sedangkan 9 pekerjaan yang lain belum mencapai 50%. Secara keseluruhan, dari 1.880 tugas yang harus diselesaikan, baru teralisasi sebanyak 631 tugas atau tingkat realisasi sebesar 38%. Idealnya adalah, pelaksanaan target selama 1 semester (6 bulan) telah mencapai 50% agar pada akhir tahun 2024, seluruh target kerja dapat mencapai 100%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan yang menyebabkan belum tercapainya target kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang

Salah satu faktor penyebab terganggunya capaian kinerja tersebut adalah

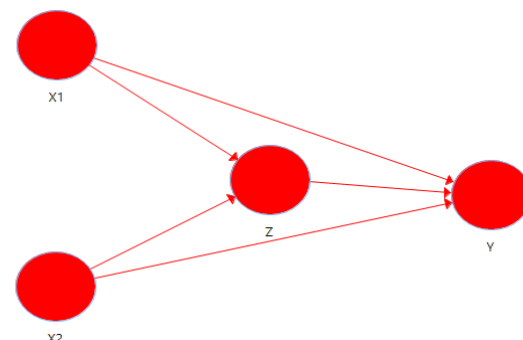
kepemimpinan. Kepemimpinan kadang terisolasi dari berbagai sektor yang terkait dengan operasional pelabuhan, seperti otoritas bea cukai, pihak swasta, serta lembaga pemerintah lainnya. Kurangnya kolaborasi ini sering menghambat sinergi dalam penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan bersama, yang pada gilirannya berdampak pada efisiensi operasional pelabuhan.

Selain kepemimpinan, hal lain yang mengganggu pencapaian kinerja adalah faktor keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Masalah yang berkaitan dengan *employee engagement* di KSOP Kelas III Kupang antara lain kurangnya komunikasi yang terbuka dan transparan antara atasan dan bawahan. Sehingga pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup tentang kebijakan baru, atau perubahan yang terjadi, mereka merasa terisolasi atau tidak dihargai.

Berdasarkan Pemaparan diatas, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah.

1. Bagaimana persepsi responden mengenai kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai ?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ?
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai ?
8. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ?

Berdasarkan uraian diatas, peneliti merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Gambar 1 menunjukkan alur hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan transaksional (X₁) dan Kepemimpinan Transformasional (X₂) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat, dengan Variabel *Employee Engagaement* (Z) sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Merujuk pada masalah penelitian dan kerangka berpikir di atas, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian *eksplanatory* yaitu bentuk penelitian yang akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variable bebas yang terdiri dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transaksional, variable antara yaitu *employee engagement* dan variable terikat yaitu kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang yang berjumlah 78 orang. Keseluruhan jumlah populasi ini dijadikan sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang. Waktu pelaksanaan penelitian adalah bulan Februari sampai April 2025. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif Data kuantitatif adalah data-data yang berbentuk angka seperti jumlah pegawai, target dan realisasi pekerjaan, dan data-data lain yang berbentuk angka. Sementara sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dari perusahaan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan instrument kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahap yaitu dengan menggunakan statistic deskriptif dan statisitik inferensial. Pada analisis statistik deskriptif, peneliti mendeskripsikan variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai berdasarkan sebaran jawaban responden dengan berpedoman pada

rentang skala dan klasifikasi dengan nilai maksimum 5 dan nilai minimum 1.

Sedangkan analisis statistik inferensial menggunakan Analisis Jalur dengan bantuan program Partial Least Square (PLS). Dalam PLS-SEM terdapat dua tahapan evaluasi model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

1. Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 2.1 Deskriptif Kinerja Pegawai

No	Indikator	Item Pernyataan	$\sum JR$	$\bar{X}_{Ps}$ - p	$\left(\frac{\bar{X}_{Ps} - p}{5} \right)$	Skor Indikator	Kategori
1	Hasil Kerja	KP 1	289	3,7	0,74	74	Baik
		KP 2	293	3,76	0,75	75,1	Baik
		KP 3	291	3,73	0,75	74,6	Baik
		KP 4	297	3,81	0,76	76,2	Baik
2	Perilaku Kerja	KP 1	268	3,4	0,7	69	Baik
		KP 2	273	3,5	0,7	70	Baik
		KP 3	271	3,47	0,69	69,5	Baik
		KP 4	276	3,54	0,71	70,8	Baik
Rata-rata						72	Baik

Sumber Data : Diolah, 2025

Hasil penelitian sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai, yang diukur melalui dua indikator utama yaitu *Hasil Kerja* dan *Perilaku Kerja*, memperoleh nilai rata-rata dalam kategori baik. Seluruh item pernyataan dalam masing-masing indikator juga memperoleh tanggapan yang secara konsisten berada pada kategori baik, yang mengindikasikan persepsi positif dari responden terhadap kinerja mereka.

Indikator *Hasil Kerja* mencakup aspek-aspek seperti pencapaian target, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan akurasi dalam menyelesaikan tugas. Rata-rata skor

pada kategori baik menunjukkan bahwa para pegawai secara umum mampu memenuhi ekspektasi organisasi dalam hal capaian kinerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pegawai dalam organisasi ini memiliki kapasitas kerja yang memadai dan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan produktif.

Indikator *Perilaku Kerja* merujuk pada ketaatan terhadap prosedur kerja, kedisiplinan, kepatuhan terhadap standar organisasi, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan peran mereka. Respons responden yang berada dalam kategori baik menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga menjalankan peran mereka dengan perilaku profesional dan positif. Perilaku kerja yang baik juga mencerminkan keberhasilan organisasi dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan mendorong iklim kerja yang produktif.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel kinerja pegawai yang berada dalam kategori baik mencerminkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa pegawai, baik dari aspek output maupun sikap kerja. Keseimbangan antara *hasil kerja* dan *perilaku kerja* ini menunjukkan adanya integrasi antara kapabilitas teknis dan soft skills yang mendukung keberhasilan individu maupun organisasi.

2. Employee Engagement (Z)

Tabel 2.2 Deskriptif Employee Engagement

No	Indikator	Item Pernyataan	$\sum JR$	$\bar{X}Ps$ $- p$	$\left(\frac{\bar{X}Ps - p}{5}\right)$	Skor Indikat or	Kategori
1	Vigor	EE 1	337	4,3	0,86	86	Sangat Baik
		EE 2	341	4,37	0,87	87	Sangat Baik
		EE 3	339	4,3	0,87	86,92	Sangat Baik
		EE 4	343	4,4	0,9	88	Sangat Baik
		EE 5	335	4,29	0,86	85,9	Sangat Baik
		EE 6	345	4,42	0,9	88	Sangat Baik
2	Dedication	EE 1	311	3,98	0,80	79,7	Baik
		EE 2	315	4,0	0,80	81	Baik
		EE 3	318	4,07	0,82	81,5	Baik
		EE 4	313	4,01	0,80	80	Baik
		EE 5	310	3,97	0,79	79,5	Baik
3	Absorption	EE 1	309	3,96	0,79	79,2	Baik
		EE 2	314	4,0	0,80	81	Baik
		EE 3	317	4,1	0,81	81,2	Baik
		EE 4	311	4,0	0,80	80	Baik
		EE 5	315	4,04	0,81	80,8	Baik
		EE 6	307	3,9	0,79	78,7	Baik
Rata-rata						83	Baik

Sumber Data : Diolah, 2025

Variabel Employee Engagement dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator utama, yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*, yang masing-masing terdiri atas sejumlah item pernyataan. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh temuan bahwa: (a) Seluruh item pada indikator *Vigor* berada dalam kategori sangat baik, (b) Seluruh item pada indikator *Dedication* dan *Absorption* berada dalam kategori baik. Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel *employee engagement* berada pada kategori baik.

Indikator *Vigor* merujuk pada ketangguhan mental dan kemauan untuk bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan

tugas. Nilai yang berada pada kategori sangat baik menunjukkan bahwa: (a) Pegawai memiliki semangat kerja tinggi, (b) Pegawai menunjukkan vitalitas dan antusiasme luar biasa dalam bekerja, dan (c) Ada motivasi intrinsik yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan, termasuk ketika menghadapi tantangan. Implikasinya adalah bahwa organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat dan energi pegawai. Hal ini dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, maupun iklim kerja yang positif.

Indikator Dedication mencakup perasaan keterlibatan, semangat, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Responden yang berada pada kategori baik mengindikasikan bahwa: (a) Pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, (b) Ada keterlibatan emosional yang positif terhadap pekerjaan, dan (c) Meskipun belum optimal (belum mencapai sangat baik), pegawai memperlihatkan komitmen kerja yang kuat. Implikasinya organisasi memiliki peluang untuk meningkatkan aspek dedikasi melalui pendekatan pengembangan karir, penghargaan non-material, dan pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Absorption menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh pegawai terhadap pekerjaan, seperti perasaan "tenggelam" dalam aktivitas kerja. Kategori baik menunjukkan bahwa: (a) Pegawai cukup fokus dan terlibat dalam aktivitas kerja mereka, dan (b) Ada indikasi bahwa pegawai dapat bekerja tanpa mudah terganggu, namun belum pada level maksimal keterikatan emosional yang menyerap seluruh perhatian. Implikasinya: organisasi bisa memperkuat

dimensi ini dengan mengatur beban kerja yang sesuai, memberikan tantangan yang bermakna, dan meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja.

Nilai rata-rata *employee engagement* yang berada dalam kategori baik menunjukkan bahwa secara umum, pegawai: (a) Merasa cukup terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dsalam pekerjaan mereka, dan (b) Memiliki energi kerja yang tinggi (vigor), meskipun dedikasi dan absorption masih berada pada level yang belum maksimal.

3. Kepemimpinan Transaksional (X₁)

Tabel 2.3 Deskriptif Kepemimpinan Transaksional

No	Indikator	Item Pernyataan <i>n</i>	$\sum JR$	$\bar{X}Ps - p$	$\left(\frac{\bar{X}Ps - p}{5}\right)$	Skor Indikator <i>i</i>	Kategori <i>i</i>
1	<i>Contingen Reward</i>	KT 1	234	3,03	0,6	60	Cukup Baik
		KT 2	236	3,03	0,61	60,5	Cukup Baik
		KT 3	244	3,13	0,6	63	Cukup Baik
		KT 4	239	3,06	0,61	61	Cukup Baik
2	<i>Managemnt by Exeption (passive)</i>	KT 1	201	2,58	0,5	52	Kurang Baik
		KT 2	206	2,64	0,5	53	Cukup Baik
		KT 3	211	2,7	0,54	54	Cukup Baik
		KT 4	209	2,68	0,54	53,6	Cukup Baik
3	<i>Managemnt by Exeption (active)</i>	KT 1	192	2,46	0,49	49	Kurang Baik
		KT 2	198	2,5	0,5	51	Kurang Baik
		KT 3	202	2,6	0,52	52	Kurang Baik
		KT 4	195	2,5	0,5	50	Kurang Baik
Rata-rata						55	Cukup Baik

Sumber Data : Diolah, 2025

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transaksional diukur melalui tiga indikator utama: *Contingent Reward*, *Management by Exception (Passive)*, dan *Management by Exception (Active)*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa: (a) *Contingent Reward* berada pada kategori cukup baik, (b) *Management by Exception (Passive)* memiliki satu pernyataan pada kategori kurang baik, sisanya cukup baik, (c) *Management by Exception (Active)* seluruhnya berada pada kategori kurang baik, dan (d) Nilai rata-rata kepemimpinan transaksional secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik.

Contingent Reward merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja atau kesepakatan yang jelas (Bass & Riggio, 2006). Nilai pada kategori cukup baik mengindikasikan bahwa: (a) Pemimpin cukup mampu memberikan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerja, (b) Mekanisme penghargaan belum sepenuhnya efektif dan belum berdampak maksimal dalam memotivasi bawahan Implikasinya: perlu peningkatan kualitas sistem penghargaan yang berbasis kinerja agar pegawai merasa dihargai secara adil dan konsisten.

Management by Exception (Passive) berarti pemimpin cenderung hanya mengambil tindakan ketika terjadi kesalahan atau penyimpangan yang serius. Satu dari empat item berada pada kategori kurang baik, sedangkan tiga lainnya berada pada kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa: (a) Ada kecenderungan sebagian pemimpin kurang tanggap terhadap potensi masalah yang muncul di awal, dan (b) Respons

pemimpin bersifat reaktif, bukan proaktif. Implikasinya: pemimpin perlu lebih aktif melakukan pemantauan, deteksi dini, dan komunikasi sebelum masalah berkembang menjadi serius.

Management by Exception (Active) merujuk pada gaya kepemimpinan yang menekankan pengawasan ketat dan fokus pada kesalahan yang mungkin terjadi. Seluruh item pernyataan berada dalam kategori kurang baik, yang menandakan bahwa: (a) Pemimpin jarang melakukan pengawasan atau koreksi terhadap pekerjaan bawahan secara aktif, dan (b) Pengendalian dan evaluasi rutin terhadap proses kerja belum berjalan optimal. Implikasinya: organisasi perlu meningkatkan kapasitas kepemimpinan dalam hal *monitoring*, pemberian umpan balik, dan pelatihan pengawasan.

Secara keseluruhan Variabel Kepemimpinan Transaksional berada pada kategori cukup baik, dengan kekuatan utama pada indikator *Contingent Reward*, namun masih terdapat kelemahan serius pada *Management by Exception*, khususnya yang aktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan dan penegakan aturan kerja belum dilakukan secara efektif dan konsisten. Organisasi hendaknya memperkuat kapasitas kepemimpinan dalam hal *monitoring*, pemberian imbalan yang adil, dan penerapan pengawasan aktif demi menciptakan kinerja pegawai yang lebih terarah dan terkendali.

4. Kepemimpinan Transformasional (X₂)

Tabel 2.4 Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Item Pernyataan	$\sum JR$	$\bar{X}Ps - p$	$\left(\frac{\bar{X}Ps - p}{5}\right)$	Skor Indikator	Kategori
1	Inspirational Motivation	KT 1	324	4,15	0,83	83,1	Baik
		KT 2	326	4,2	0,8	84	Sangat Baik
		KT 3	329	4,22	0,84	84,4	Sangat Baik
		KT4	327	4,2	0,8	84	Sangat Baik
2	Intellectual Stimulation	KT 1	306	3,9	0,78	78	Baik
		KT 2	314	4,03	0,81	81	Baik
		KT 3	317	4,1	0,8	81	Baik
		KT 4	310	3,97	0,79	79	Baik
3	Idealized Influencer (Behavior)	KT 1	312	4,00	0,8	80	Baik
		KT 2	318	4,08	0,82	81,5	Baik
		KT 3	321	4,1	0,8	82	Baik
		KT 4	320	4,10	0,8	82	Baik
4	Individual Consideration	KT 1	308	3,9	0,79	79	Baik
		KT 2	312	4,00	0,8	80	Baik
		KT 3	310	3,97	0,79	79,5	Baik
		KT 4	315	4,04	0,8	81	Baik
Rata-rata						81	Baik

Sumber Data : Diolah, 2025

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator, yaitu: (a) *Inspirational Motivation*, (b) *Intellectual Stimulation*, (c) *Idealized Influence*, dan (d) *Individual Consideration*. Rata-rata nilai keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik. Terdapat 1 pernyataan pada indikator *Inspirational Motivation* yang berada pada kategori baik, sedangkan tiga lainnya sangat baik. Seluruh pernyataan pada indikator *Intellectual Stimulation*, *Idealized Influence*, dan *Individual Consideration* berada pada kategori baik.

Inspirational Motivation mengacu pada kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, misi, dan semangat kerja yang menginspirasi anggota tim. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar responden merespons sangat baik, dan hanya satu item dalam kategori baik, yang berarti bahwa: (a) Pemimpin dinilai sangat mampu

membangkitkan semangat dan menyampaikan visi yang meyakinkan, (b) Namun, masih terdapat ruang perbaikan pada aspek komunikasi inspiratif tertentu. Pemimpin transformasional yang efektif seharusnya secara konsisten menyampaikan harapan tinggi dan membangun optimisme. Hal ini penting dalam menciptakan kohesi tim dan motivasi intrinsik yang tinggi.

Intellectual Stimulation berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mendorong inovasi, pemikiran kritis, dan pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Semua pernyataan masuk kategori *baik*, menunjukkan bahwa: (a) Pemimpin mendorong ide-ide baru dan membuka ruang diskusi, (b) Namun stimulasi intelektual belum mencapai tingkat “sangat baik”, yang berarti peran pemimpin dalam menantang status quo belum optimal. Dalam konteks ini, pemimpin perlu meningkatkan kompetensi dalam mendorong kreativitas dan pembelajaran tim secara lebih aktif dan terstruktur.

Idealized Influence mencerminkan bagaimana pemimpin menjadi panutan dan menunjukkan integritas serta komitmen moral yang tinggi. Nilai kategori baik menunjukkan bahwa: (a) Pemimpin dihormati dan dipercaya oleh anggota tim, (b) Namun ada kebutuhan untuk meningkatkan keteladanan, terutama dalam aspek pengambilan keputusan yang menunjukkan nilai-nilai moral dan profesional. *Idealized influence* sangat penting karena membentuk dasar kepercayaan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Individual Consideration menggambarkan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan dan

pengembangan setiap individu. Skor kategori baik pada seluruh pernyataan mengindikasikan bahwa: (a) Pemimpin cukup mampu mengenali dan mendukung perbedaan individu, (b) Namun pendekatan yang lebih personal dan konsisten dalam mentoring atau coaching masih perlu ditingkatkan. Dalam pendekatan transformasional, perhatian individual merupakan elemen penting untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pegawai.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dalam KSOP Kelas 3 Kupang berada pada tingkat baik. Hal ini mencerminkan bahwa: (a) Pemimpin telah menjalankan perannya dengan cukup efektif dalam menginspirasi, menjadi panutan, serta mendukung pemikiran kritis dan pengembangan individu, dan (b) Namun, belum ada indikator yang sepenuhnya konsisten berada pada kategori sangat baik, yang mengindikasikan adanya potensi penguatan dalam implementasi konsep kepemimpinan transformasional secara utuh dan menyeluruh.

Analisis Inferensial

Model Pengukuran (Outer Model)

Model Pengukuran (Outer Model) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas model. Uji Validitas adalah salah satu pengujian yang dilakukan untuk mengukur setiap butir pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap instrument yang digunakan relevan dan akurat dalam mengukur masing-masing variable. Uji validitas dilakukan melalui dua

pendekatan yaitu *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

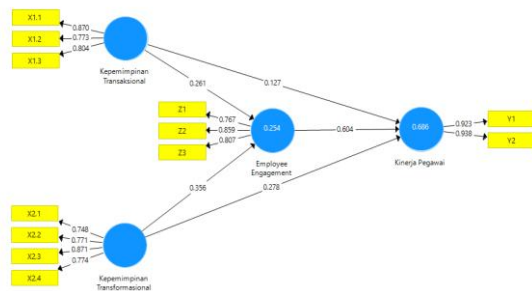
Tabel 2.5 Loading Faktor Semua Konstruk Penelitian

	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Employee Engagement	Kinerja Pegawai
X1.1	0.870			
X1.2	0.773			
X1.3	0.804			
X2.1		0.748		
X2.2		0.771		
X2.3		0.871		
X2.4		0.774		
Z1			0.767	
Z2			0.859	
Z3			0.807	
Y1				0.923
Y1				0.938

Sumber Data : Diolah SMART PLS, 2025

Pengukuran nilai *convergent validity* dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan konstruknya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap indikator $> 0,7$ dikatakan valid. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh konstruk/variabel adalah valid secara *convergent*.

Tampilan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya yakni kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, employee engagement dan kinerja telah memenuhi nilai ideal atau lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh konstruk/variabel adalah valid secara *convergent*. Bila divisualisasikan dalam bentuk gambar akan tampak sebagai berikut.



Gambar 1 Model Pengukuran (Outer Model)

Selain menggunakan *loading factor*, pengukuran *Convergent Validity* dapat juga dilakukan dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE dikatakan valid apabila nilainya $> 0,50$. Nilai AVE dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 2.6 Nilai Avarage Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.659
Kepemimpinan Transaksional	0.667
Kepemimpinan Transformasional	0.628
Kinerja Pegawai	0.866

Sumber: Data Olalahan SMART PLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.7. tampak bahwa seluruh konstruk/variabel mempunyai nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50. Hal ini memberikan makna bahwa konstruk-konstruk tersebut secara AVE memenuhi *convergen validity*.

b. Discriminant Validity

1) Fornell- Larcker Criterion

Perhitungan *Fornell Larcker Criterion* dilakukan dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk terhadap korelasi antar satu konstruk lainnya pada model hipotesis penelitian (Ghozali, 2008). Apabila *Fornell Larcker Criterion*

menunjukkan nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar satu konstruk dengan konstruk lainnya maka validitas diskriminan dinyatakan baik.

Tabel 2.7 Fornell Larcker Criterion

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai
Employee Engagement	0.812			
Kepemimpinan Transaksional	0.375	0.817		
Kepemimpinan Transformasional	0.440	0.320	0.792	
Kinerja Pegawai	0.774	0.442	0.584	0.930

Sumber Data: diolah SMATR PLS, 2025

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa nilai *Fornell-Larcker* yang dimiliki oleh masing-masing konstruk atau variabel memenuhi kriteria *discriminant validity* yaitu nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk.

2) HTMT (*Heterotrait-Monotrait ratio of corerelation*)

Metode alternatif dalam menilai *discriminant validity* adalah dengan menggunakan HTMT. Pada metode ini memakai *multitrait-multimethod matrix* sebagai landasan dalam pengukuran *Discriminant validity* antara dua konstruk reflektif dipastikan ada jika nilai HTMT yang muncul harus $< 0,90$.

Tabel 2.7 Heterotrait-Monotrait ratio of corelations

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai
Employee Engagement				
Kepemimpinan Transaksional	0.446			
Kepemimpinan Transformasional	0.503	0.381		
Kinerja Pegawai	0.758	0.538	0.672	

Sumber Data: Diolah SMATR PLS, 2025

Pada Tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap konstruk telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

a. *Cronbach's Alpha*

Menurut Ghozali dan Latan (2015) penelitian dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Hasil pengolahan dengan menggunakan SMARTPLS dapat dilihat pada table berikut.

Table 2.8 Cronbac'h Alpha

Konstruk	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kep. Transaksional (X1)	0.758	Reliabel
Kep. Transformasional (X2)	0.807	Reliabel
Employee Engagement (Z)	0.744	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.845	Reliabel

Sumber Data : Diolah SMART-PLS, 2025

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua konstruk/variabel mempunyai nilai *Cronbach's alpha* diatas 0,7. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan konstruk/variable memiliki reliabilitas yang tinggi.

b. *Composite Reliability*

Penelitian dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 2.9 Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability	Keterangan
Kep. Transaksional (X1)	0.857	Reliabel
Kep. Transformasional (X2)	0.871	Reliabel
Employee Engagement (Z)	0.853	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.928	Reliabel

Sumber Data : Diolah SMART-PLS, 2025

Pada tabel 4.11 terlihat bahwa masing-masing konstruk/variabel sudah memenuhi standard yaitu berada diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dapat diterima. Selain itu nilai *composite reliability* juga lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cronbach's alpha*.

Model Struktural

1. *R-Square*

Nilai *R-Square* digunakan untuk melihat tingkat variasi perubahan variabel endogen (terikat) sebagai akibat dari perubahan variable eksogen (bebas). Hasil perhitungan *R-Square* menggunakan SMARTPLS dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.10 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.264	0.235
Kinerja Pegawai	0.686	0.674

Sumber Data : Diolah SMART-PLS, 2025

Berdasarkan table diatas, nilai R-square yang dihasilkan untuk variable *employee engagement* (Z) adalah 0,264 atau sebesar 26,4% dan variabel kinerja pegawai (Y) dengan nilai 0,686 atau sebesar 68,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *employee engagement* (Z) sebagai akibat dari perubahan variabel kepemimpinan transaksional dan transformasional masih cukup kecil. Dengan kata lain pengaruh variabel kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap variable *employee engagement* sebesar 26,4%, sedangkan sisanya sebesar 73.6% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dimasukkan dalam analisis ini. Kemudian variasi perubahan variabel kinerja pegawai (Y) sebagai akibat perubahan variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* cukup besar.

2. *Goodness of fit* (GOF)

Goodness of Fit (GoF) indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*Outer Model*) dan model structural (*Inner Model*). Kriteria nilai Gof

adalah 0,10, 0,25 dan 0,36 yang menunjukkan bahwa *GoF small*, *GoF Medium* dan *GoF Large* (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam SMARTPLS 3 untuk memperoleh nilai *GoF* digunakan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

GoF : *Goodnes of Fit*

AVE: Rata-rata AVE

R^2 : Rata-rata R-square

Kriteria nilai *GoF* adalah 0,10 (*GoF small*), 0,25 (*GoF medium*) dan 0,36 (*GoF large*) (Ghozali dan Latan, 2015). Nilai rata-rata AVE dan R^2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.11 Nilai Rata-rata AVE dan R^2

Tabel 4. 13
Nilai Rata-Rata AVE dan R2

Konstruk/Variabel	AVE	R-Square
Kepemimpinan Transaksional (X1)	0.659	
Kepemimpinan Transformatif (X2)	0.667	
Employee Engagement (Z)	0.628	0.264
Kinerja Pegawai (Y)	0.866	0.686
Rata-Rata	0.705	0.475

Sumber Data : Diolah SMART PLS

Dari table 4.13, maka besaran nilai *GoF* adalah:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.705 \times 0,475}$$

$$GoF = \sqrt{0.334875} = 0,578684$$

Semakin besar nilai *GoF* maka penggambaran model semakin sesuai. Nilai *GoF* pada penelitian ini adalah 0,578684 diinterpretasikan *GoF* besar, artinya model pengukuran (*outer model*) dengan model struktural (*inner model*) sudah layak atau valid.

3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai *p-value*. Jika *p-value* < 0,05 maka hipotesis diterima, dan jika *p-value* > 0,05 maka hipotesis ditolak. Berikut adalah hasil analisis uji hipotesis yang ditunjukkan dalam table *path coefisien* sebagai berikut.

**Tabel 2.12 Hasil Uji Hipotesis
(*Bootstrapping*)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.604	0.605	0.101	5.993	0.000
Kepemimpinan Transaksional -> Employee Engagement	0.261	0.273	0.076	3.428	0.001
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Pegawai	0.127	0.128	0.063	2.028	0.043
Kepemimpinan Transformatif -> Employee Engagement	0.356	0.361	0.098	3.627	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Kinerja Pegawai	0.278	0.273	0.083	3.344	0.001

Sumber Data : Diolah SMART PLS

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan *Boostrapping* sebagai berikut:

1) Hipotesis Pertama (H1)

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *p-value* 0,043 maka **H1 diterima**, karena nilai *p-Value* lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hasil uji yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan transaksional, maka semakin baik pula

kinerja pegawai di KSOP Kelas III Kupang.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri Dayana Wahyuddin (2022), Fong-Yi Lai, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, and Cheng-Chen Lin (2020), dan Febriana Budhi Murnianita (2012).

2) Hipotesis Kedua (H2)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki nilai p-value 0,001 maka **H2 diterima**, karena nilai p-Value lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hasil penelitian yang signifikan menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih kuat meningkatkan kinerja pegawai di KSOP Kelas III Kupang.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Khuzaini, dkk (2023), Fahad Bin Saad Algorabi Alharbi dan Abdoulrahman Aljounaidi (2021), dan Putri Dayana Wahyuddin (2022).

3) Hipotesis Ketiga (H3)

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan transaksional terhadap

employee engagement memiliki nilai p-value 0,001 maka **H3 diterima**, karena nilai p-Value lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa pegawai KSOP Kelas III Kupang menghargai kejelasan struktur, sistem insentif, dan kepastian karier yang ditawarkan oleh pemimpin transaksional. Gaya ini secara tidak langsung memenuhi kebutuhan dasar pegawai akan stabilitas, penghargaan, dan kejelasan arah kerja, yang menjadi elemen penting dalam keterlibatan pegawai.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian dari Khuzaini, dkk (2023), Nguyen Hai Thanh dan Nguyen Van Quang (2022), dan Fong-Yi Lai, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, and Cheng-Chen Lin (2020).

4) Hipotesis Keempat (H4)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* memiliki nilai p-value 0,000 maka **H4 diterima**, karena nilai p-Value lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hasil penelitian yang signifikan tersebut

menunjukkan bahwa *employee engagement* (keterlibatan pegawai) di KSOP Kelas III Kupang berkorelasi positif dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian dari Febriana Budhi Murnianita (2012), Khuzaini, dkk (2023), Nevi Laila Khasanah (2019), Nguyen Hai Thanh dan Nguyen Van Quang (2022), dan Fong-Yi Lai, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, and Cheng-Chen Lin (2020).

5) Hipotesis Kelima (H5)

***Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.** Berdasarkan hasil pengujian variabel *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai p-value 0,000 maka **H5 diterima**, karena nilai p-Value lebih kecil dari 0,05. Dapat dikatakan bahwa *Employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hasil uji yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka semakin baik pula kinerja pegawai di KSOP Kelas III Kupang. Dalam praktik sehari-hari di KSOP Kupang, *employee engagement* tercermin dalam kehadiran pegawai yang konsisten dan disiplin, kesiapan menghadapi kondisi kerja lapangan yang sulit (misalnya cuaca buruk, keterbatasan infrastruktur), dan antusiasme pegawai dalam mengadopsi digitalisasi layanan atau inisiatif perbaikan SOP.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Mariza Duma Putri, Dewi K. Soedarsono (2017), Retno Rafia, Achmad Sudiro, dan Sunaryo (2020), dan Fong-Yi Lai, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu, and Cheng-Chen Lin (2020).

Uji Hipotesis Mediasi

Tabel 2.13 Hasil Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transaksional > Employee Engagement > Kinerja Pegawai	0.158	0.164	0.052	3.034	0.003
Kepemimpinan Transformasional > Employee Engagement > Kinerja Pegawai	0.215	0.219	0.071	3.031	0.003

Sumber: Data Olahan SMART PLS

Berdasarkan tabel 2.13 maka hasil pengujian hipotesis mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hipotesis Keenam (H6)

***Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui *Employee engagement* sebagai variabel mediasi (intervening) memiliki nilai p-value sebesar 0,003 maka **H6 diterima**, karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee engagement* memediasi secara signifikan pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan transaksional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja

pegawai secara penuh, namun, dampaknya menjadi signifikan ketika melalui peningkatan engagement. Artinya, kepemimpinan transaksional berdampak positif terhadap *engagement*, dan *engagement* inilah yang mendorong kinerja pegawai meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Putri Dayana Wahyuddin (2022).

b. Hipotesis Ketujuh (H7)

***Employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *Employee engagement* sebagai variabel mediasi (intervening) memiliki nilai p-value sebesar 0,003 maka **H7 diterima**, karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee engagement* memediasi secara signifikan pengaruh variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada kantor KSOP Kelas III Kupang. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan transformasional tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung yang kuat melalui peningkatan employee engagement. Artinya, ketika pemimpin menunjukkan gaya transformasional yakni menginspirasi, memberi visi, dan mendorong inovasi pegawai akan lebih terlibat secara emosional dan

psikologis, dan keterlibatan inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Nevi Laila Khasanah (2019), Retno Rafia, Achmad Sudiro, dan Sunaryo (2020), dan Putri Dayana Wahyuddin (2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum persepsi responden terhadap variabel Kinerja pegawai, employee engagement, kepemimpinan transformasional terkategori baik, sedangkan variabel kepemimpinan transaksional terkategori cukup baik.

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memang relevan dan efektif dalam konteks KSOP Kelas III Kupang. Karakter birokrasi, struktur kerja yang sistematis, serta kebutuhan akan ketertiban membuat pendekatan ini dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini melampaui sekadar pengelolaan tugas. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai melalui visi yang jelas, mendorong inovasi dengan stimulasi intelektual, dan memperhatikan kebutuhan individu setiap anggota tim. Karisma dan integritas mereka menjadi teladan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen pegawai.

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Ini terutama melalui

penyediaan kejelasan, sistem penghargaan yang terukur, dan struktur yang stabil. Meskipun mungkin tidak menginspirasi tingkat komitmen emosional yang sama dengan kepemimpinan transformasional, gaya ini efektif dalam memotivasi pegawai untuk mencapai target kinerja melalui insentif eksternal dan akuntabilitas yang jelas. Keterlibatan yang dihasilkan bersifat kontraktual dan berorientasi pada hasil, di mana pegawai merasa terlibat karena mereka memahami nilai dari kontribusi mereka dan imbalan yang akan mereka terima.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional secara konsisten mendorong tingkat *employee engagement* yang tinggi karena ia menyentuh aspek motivasi intrinsik pegawai. Dengan membangun koneksi emosional, menumbuhkan rasa memiliki, mendorong pertumbuhan pribadi, dan menyediakan tujuan yang lebih besar, pemimpin transformasional tidak hanya mendapatkan kepatuhan tetapi juga komitmen penuh hati dan pikiran dari pegawai. Hasilnya adalah pegawai yang tidak hanya berkinerja baik, tetapi juga merasa termotivasi, bersemangat, dan sepenuhnya terlibat dalam kesuksesan organisasi.

Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai adalah pendorong utama kinerja yang unggul. Organisasi yang berhasil menumbuhkan *employee engagement* akan memiliki tim yang tidak hanya produktif dan efisien, tetapi juga inovatif, loyal, dan berdedikasi. Ini menciptakan lingkaran positif di

manajemen yang terlibat menghasilkan kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya mendukung kesuksesan dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Employee engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai. Artinya, keefektifan pemimpin transaksional dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada seberapa baik mereka mampu menciptakan kondisi (melalui kejelasan tujuan, penghargaan, dan pengawasan berbasis pengecualian) yang mendorong pegawai untuk menjadi terlibat. Keterlibatan inilah yang kemudian menjadi jembatan penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan transaksional dengan hasil kinerja pegawai yang lebih baik.

Employee engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebagian besar terjadi karena kemampuannya untuk secara signifikan meningkatkan *employee engagement*. Pemimpin transformasional berhasil menginspirasi, memberdayakan, dan peduli terhadap pegawai, yang pada gilirannya menumbuhkan keterlibatan yang mendalam. Keterlibatan inilah yang kemudian menjadi jembatan penting, mengubah potensi dan motivasi yang ditanamkan oleh pemimpin transformasional menjadi hasil kinerja yang superior dan berkelanjutan bagi organisasi. Ini menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan kinerja, pemimpin harus berinvestasi tidak hanya dalam arahan, tetapi juga dalam membangun koneksi emosional dan intelektual dengan tim mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, R. R., & Sunaryo, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Performance Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21.
- Bin Saad Algorabi Alharbi, F., Aljounaidi, A., Alkhabra, R., Arabia, S., & Saad Soliaman Algorabi Alharbi, F. (2021). Transformational Leadership, Transactional Leadership and Employee performance Ministry of Education. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing* |, 3, 5–9. www.ajrsp.com
- Duma Putri, M., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *e-Proceeding of Management*, 4, 2541.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*, 4(1).
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Strategi, dan Kontribusi SDM*. CV. Andi Offset Yogyakarta.
- Khasanah, N. L. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi studi di BPRS Yogyakarta. *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 17(02), 1-23.
- Khuzaini, K., Widyanti, R., & Anhar, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Pegawai Dan Kinerja (Studi pada Sektor Publik). *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(2), 132-146.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Murnianita, F. B. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Pada PT PLN (Persero) PUSDIKLAT. *Jakarta: Fakultas Ekonomi UI*.
- Putri Dayana Wahyuddin. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai dengan Work Engagement sebagai variabel intervening pada Dispora Provinsi Jambi*. Universitas Jambi.
- Sule, E. T., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi; membangun organisasi unggul di era perubahan*. Refika Aditama.
- Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons.
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2).

<https://doi.org/10.1177/21582440221094606>

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526.