



Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

Fenza Gusti Naufal Paleva¹, Handriyono¹, Eka Bambang Gusminto^{1*}, Arnis Budi Susanto¹

¹Universitas Jember, Jember, Indonesia

*Email korespondensi: eka.bambang@unej.ac.id

Abstract

Humans are the main axis in the company's progress, so good and qualified human resources are needed to achieve an agency's vision, mission and goals. Based on the observations, several phenomena were found related to job performance in the research object, namely the Jember Regency Public Sector Government, and several variables were considered influential. This research aims to determine and analyse whether transformational leadership and self-efficacy influence job performance through employee engagement (Case Study in the Public Sector of Jember Regency Government). This research design is explanatory research. The population in this study was 213 employees. The data sources used are primary data obtained directly in the field, such as interviews, observations and questionnaires, and secondary data obtained from literature studies through journals and documentation. The data analysis method in this research uses Partial Least Square (PLS) analysis with SmartPLS 4.0 software. The results of this research show that 1) transformational leadership influences employee engagement, 2) self-efficacy influences employee engagement, 3) transformational leadership influences job performance, 4) self-efficacy influences employee job performance, 5) employee engagement influences employee job performance, 6) transformational leadership influences employee job performance through employee engagement, 7) self-efficacy influences employee job performance through employee engagement.

Keywords: employee engagement, job performance, self-efficacy, transformational leadership.

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang kian pesat terus mengalami transformasi yang adaptif dalam berbagai aspek seperti ilmu pengetahuan, budaya, dan teknologi termasuk halnya dalam perusahaan atau instansi. Manusia menjadi poros utama dalam kemajuan perusahaan sehingga sumber daya manusia yang baik serta mumpuni sangat dibutuhkan dalam pencapaian visi, misi, maupun tujuan dalam sebuah instansi. Menurut Edison (2018), pencapaian visi dan misi harus didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang kompeten dalam penempatannya. Oleh sebab itu berkesinambungan dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai sangat berpengaruh untuk organisasi (Obicci, 2015). Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi bentuknya dapat bersifat *tangible* atau *intangibile*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu (Mangkuprawira, 2014). Seorang pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik, agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Jika pegawai mampu menjaga kinerjanya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil dalam mengelola sumber daya manusianya (Hasibuan, 2017).

Kepimpinan yang diharapkan untuk mencapai tujuan ini adalah kepemimpinan transformasional yang pada dasarnya menyerukan nilai-nilai moral dari bawahannya serta mempengaruhi pegawai hingga menumbuhkan sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Suwatno, 2019). Selain itu, kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan keyakinan diri para bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dalam hal ini para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

melampaui kepentingan dirinya sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2018).

Faktor lainnya yang juga turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *self-efficacy* (efikasi diri). Seperti yang dipaparkan Alwisol dalam Cahyadi (2021) adalah pandangan atau persepsi pada diri tentang bagaimana diri dapat berfungsi sesuai situasi yang sedang dihadapi. Efikasi diri berkaitan erat dengan kinerja di mana jika pegawai memiliki efikasi diri yang tinggi maka akan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan puas terhadap apa yang telah dilakukan.

Astuti dan Pratama (2020) berpendapat *self-efficacy* atau efikasi diri perasaan yakin akan kemampuan dalam efikasi diri dapat menumbuhkan semangat untuk belajar menjadi lebih baik serta meningkatkan kepercayaan serta keyakinan dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh instansi dan akan berdampak baik pada peningkatan dalam instansi tersebut. Semakin tinggi *self-efficacy* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini tentu juga dapat dikaitkan dengan *employee engagement* yang dirasakan pegawai negeri sipil Kabupaten Jember.

Employee engagement penting untuk diperhatikan di mana pegawai akan merasa ikut berpartisipasi terhadap pekerjaan sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerjanya. Menurut Febriansyah dan Ginting (2020) menganggap *employee engagement* sebagai upaya pegawai untuk mengoptimalkan potensi yang mereka miliki untuk peningkatan kinerja. *Employee engagement* sangat berhubungan dengan *outcome* kinerja instansi. Instansi yang memiliki pegawai dengan rasa keterikatan yang tinggi akan membuat betah dalam bekerja di tempat tersebut.

Pada dasarnya semua instansi memiliki suatu target yang telah dirancang dan ingin dicapai tak terkecuali pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Objek yang digunakan oleh peneliti ini merupakan beberapa lembaga atau instansi sebagian besar di antaranya secara langsung atau tidak menyangkut pelayanan publik, maka dengan sendirinya distribusi atas paket-paket pelayanan yang disediakan pemerintah itu pada umumnya akan dilakukan melalui struktur dan mesin birokrasi pemerintah.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, Sektor Publik Pemerintahan Kabupaten Jember dipilih menjadi objek penelitian yang terdiri dari 6 kepegawaian yaitu Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA), Badan Kesatuan Bangsa dan politik (BAKESBANGPOL), Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD), Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil), Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD). Hal tersebut didasarkan mengacu pada pengelompokan yang terdapat pada Badan Pusat Statistika (BPS) Jember.

Kinerja pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember dikaji berdasarkan penilaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengindikasikan berhasil atau tidaknya instansi dalam menunjang pencapaian sasaran strategis. Pengukuran kinerja dijalankan dengan melakukan perbandingan antara target dalam setiap Indikator Kinerja Sasaran (IKS) dengan realisasinya. Kemudian, mengacu pada perbedaan atau selisih kinerja akan dijadikan pembelajaran atau evaluasi untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja di masa mendatang (*performance improvement*).

Dari capaian sasaran dalam meningkatkan pelayanan kualitas di sektor publik memiliki presentasi 81,6% sehingga tergolong baik, namun dalam salah satu sasaran yaitu Meningkatkan koordinasi bidang sektor publik pemerintahan Wilayah Kabupaten Jember masih ditemukan realisasi 56,52%, sehingga pencapaian sasaran tersebut masih belum tergolong cukup. Dalam konteks ini, peneliti mengkaji lebih dalam terkait fenomena yang terjadi. Indikator sasaran survei kepuasan masyarakat (SKM) atau survei tingkat kepuasan pengguna layanan dilakukan dengan maksud dan tujuan untuk menilai tingkat kualitas layanan yang diberikan oleh sektor publik pemerintahan Kabupaten Jember. Survei ini juga menggambarkan persepsi mitra kerja terhadap pelaksanaan layanan pada kantor sektor publik pemerintahan Kabupaten Jember. Hasil survei ini berupa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) dari persentase rekomendasi hasil koordinasi sektor publik sebagai tindak lanjut rekomendasi hasil survei tersebut sangat bermanfaat dalam rangka perbaikan kualitas layanan berupa laporan hasil rapat koordinasi evaluasi capain kinerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job Performance

Ilman (2020) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebagai wujud hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dituju oleh setiap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya. Kinerja karyawan adalah capaian atau prestasi kerja dari seorang karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Menurut Mangkunegara dalam Maryati (2021:15), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu: (1) kualitas kerja, menunjukkan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya. (2) kuantitas kerja, lebih mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu. (3) pelaksanaan tugas, merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang dikembankan kepadanya. (4) tanggung jawab, sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.

Transformational Leadership

Stanescu *et al.* (2020) menegaskan bahwa *transformational leadership* mencakup empat dimensi atau komponen utama: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memenuhi kebutuhan intrinsik anggota organisasi dengan mendapatkan kepercayaan dan keyakinan mereka. Pemimpin transformasional memiliki standar dan nilai moral yang tinggi, mematuhi kode etik dan memberikan visi dan misi kepada pengikutnya agar pengikutnya memiliki rasa hormat dan kekaguman terhadap pemimpin mereka. Maria *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa motivasi inspirasional mengacu pada pemimpin yang menghasilkan tingkat motivasi karyawan untuk melebihi harapan mereka.

Self-Efficacy

Pulungan dan Rivai (2021) mengatakan bahwa *self-efficacy* merupakan kemampuan manusia dalam mengetahui kemampuan dan kekurangan diri sendiri, efikasi diri sangat erat kaitannya dengan kontrol terhadap diri sendiri, setiap manusia dilahirkan memiliki kemampuan untuk mengenali diri sendiri, baik terlahir atau muncul secara alamiah dari pengalaman hidup maupun dari bantuan lingkungan sekitar. Pendapat serupa terkait *self-efficacy* juga diartikan oleh Turpo, *et al* (2022) di mana *self-efficacy* merupakan faktor yang memberikan dampak dalam mempengaruhi keprofesionalan kinerja. Menurut Major (2016) tinggi rendahnya *self-efficacy* terdiri dari 3 indikator berikut: level (tingkat kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan), dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tentu memiliki tingkat kesulitan yang berbeda. Tugas yang mudah ataupun yang sulit sekalipun akan membutuhkan kompetensi yang memadai. *Generality* (keleluasan dalam menyelesaikan pekerjaan), indikator ini berhubungan dengan kemampuan karyawan menguasai berbagai bidang atau tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi akan secara mudah mengelola beberapa pekerjaan sekaligus dalam kurun waktu yang singkat. *Strength* (kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan), indikator terakhir memberikan penekanan pada kemantapan atau kesanggupan karyawan dalam meyakinkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

Employee Engagement

Menurut Siahaan (2020) *employee engagement* diartikan sebagai hubungan yang mengindikasikan adanya keterikatan karyawan terhadap nilai yang ditetapkan dalam instansi. Menurut Sunhadi, *et al* (2020), *employee engagement* dapat juga diartikan sebagai wujud adanya keterkaitan karyawan pada tingkat emosional tertentu dalam sebuah instansi. Menurut Cintani & Noviansyah (2020:37), *employee engagement* merupakan wujud sukarela atau tanpa paksaan karyawan yang menjadi tolak ukur dalam kegiatan instansi baik dalam hal promosi, membeli ataupun berinvestasi.

Pengaruh antar Variabel

Menurut Sodikin (2017), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih menekankan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta untuk melihat kebutuhan pengikutnya. Namun apa bila dilihat dari pernyataan dengan nilai *mean* yang tertinggi *transformational leadership* “Pemimpin saya memberikan saya cara pandang yang baru terhadap berbagai hal yang selama ini tidak saya pahami”. Menurut persepsi karyawan pernyataan tersebut yang paling disetujui, seharusnya pemimpin lebih menekankan untuk menginspirasi karyawannya agar karyawan menjadi lebih *engaged*.). Kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, intuisi, serta kepekaan karyawan untuk mencapai tujuan atau keinginan organisasi dan mempunyai dampak yang luar biasa pada karyawan tersebut (Prabowo *et al.*, 2018). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*

Menurut Fitriyah, *et al* (2019), *self-efficacy* dapat diartikan sebagai keyakinan diri individu dalam kemampuan melaksanakan suatu tugas tergantung pada tingkat kesukaran tugas dan kecakapan individu dalam menghadapi tugas atau pekerjaan. Menurut Adi dan Fitriana (2018), *employee engagement* merupakan seseorang yang secara psikologi timbul baik secara fisik maupun nonfisik, mampu merasakan keadaan tempat bekerja dan merasa nyaman serta terkoneksi, dan memiliki tingkat kefokusannya yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga dengan adanya *self-efficacy* yang tinggi tentu akan membuat pegawai semakin *engaged* dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian yang mendukung yaitu penelitian oleh Turpo, *et al* (2022) dan Pulungan & Rivai (2021) yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Self-efficacy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*

Transformational leadership membuat pegawai merasa aman dan dipercaya karena dimotivasi untuk melakukan yang terbaik dan terkadang diatas ekspektasi individu tersebut sebagai pegawai (Yukl, 2019). Semakin baik *transformational leadership* seorang pemimpin, semakin tinggi pula *job performance* pegawai (Al-Amin, 2017). Begitu pula sebaliknya, apabila dalam sebuah organisasi tersebut tidak memiliki *transformational leadership* yang baik, maka *job performance* pegawai tersebut tidak akan mampu maksimal dalam mencapai tujuan dan visi organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan suatu kondisi yang dapat merangsang setiap anggotanya sehingga dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Pemimpin yang berhasil memengaruhi pegawainya dengan visi, dan mampu menanamkan sikapnya, kharismanya, mampu memotivasi dan menjadi inspirasi, merangsang intelektual, kreativitas, dan menghormati pegawai, akan membuat pegawainya bekerja lebih nyaman, lebih serius, dan lebih optimal, sehingga kinerjanya akan meningkat (Hardiyanti *et al.*, 2022). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Afiani *et al.* (2019), Cahyani & Siswanto (2019), dan Tasnim & Yuliharsi (2020) dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance*

Menurut Gibson (2017:9), *self-efficacy* yang tinggi ditunjukkan oleh setiap karyawan ditunjukkan dengan adanya sikap berpikir positif dan orientasi sesuai tujuan. Karyawan dengan *self-efficacy* yang baik akan bertindak secara nyata, bukan hanya secara emosional saja. Sedangkan menurut Dilhaq *et al* (2022:19), *self-efficacy* sebagai kepercayaan setiap karyawan atas kemampuan dalam dirinya untuk menuntaskan sejumlah pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian Sabani & Nisfi (2021), Ilman (2020) dan Nusannas *et al.* (2020) memaparkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*

Menurut Dewi *et al.* (2022:55), *employee engagement* ialah pemanfaatan diri dari anggota perusahaan atau karyawan sebagai peran pekerjaan mereka; dalam keterikatan, orang yang memberi pekerjaan, dan menggambarkan ekspresi diri secara fisik, emosional, atau kognitif selama menjalankan pekerjaan. Penelitian Suhandy *et al* (2020), Mustika & Widyawati (2020) dan Triliota *et al* (2017) mengemukakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, masih ditemukan perbedaan hasil dalam penelitian Natakusumah *et al* (2022) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance*

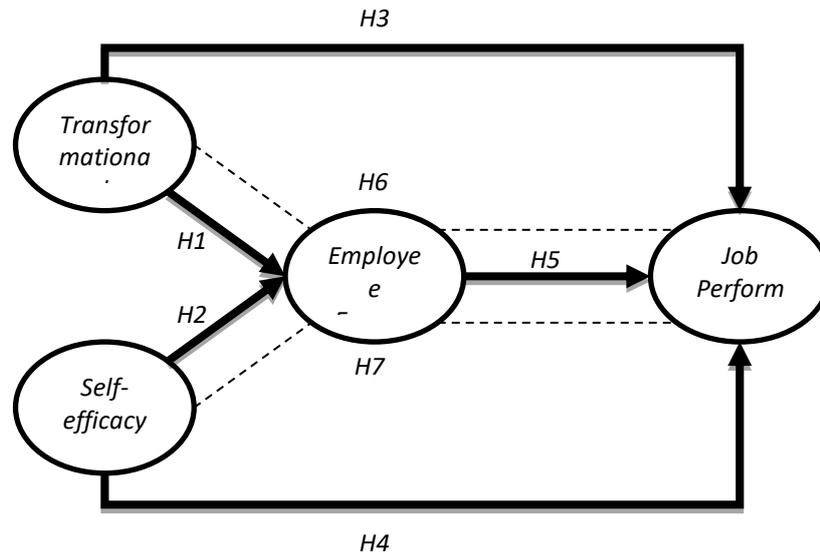
Dapat diketahui bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi adalah positif secara signifikan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Giovanni (2018), Jefany (2018), serta Lai *et al.* (2020) yang menemukan bahwa *employee engagement* merupakan mekanisme motivasi yang bermakna dan berwawasan luas serta layak mendapat perhatian lebih dalam penelitian masa depan tentang *transformational leadership* dan jenis kepemimpinan lainnya. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance* melalui *employee engagement*

Menurut Suhery *et al.* (2020:239), seseorang dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi sangat yakin dalam kemampuan kinerja mereka. Instansi yang memiliki pegawai dengan rasa keterikatan yang tinggi akan membuat betah dalam bekerja di tempat tersebut. Penelitian yang mendukung yaitu Arifin *et al.* (2021) yang menunjukkan *self-efficacy* berpengaruh terhadap kinerja melalui *employee engagement*. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Self-efficacy* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance* melalui *employee engagement*.

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian yang dikaji oleh peneliti merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) di mana untuk mengkaji apakah terdapat keterkaitan setiap variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Syahza (2021:83), tujuan dari penelitian eksplanatori merujuk pada operasional penelitian pada spesifikasi objek, serta adanya konsisten terhadap fenomena terkait. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan objek penelitian yaitu pegawai negeri sipil sektor publik Kabupaten Jember. Pada penelitian ini, metode yang akan digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS) untuk mengetahui keterkaitan pengaruh antara *transformational leadership*, *self-efficacy* terhadap *job performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Jenis dan Sumber Data

Data yang di butuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa kuesioner. Sedangkan data sekunder dapat berupa laporan dari organisasi, buku, artikel, jurnal dan informasi lainnya yang mempunyai hubungan dan relevan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Menurut Syahza (2021:90), sumber data diklasifikasikan dalam dua sumber yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang digunakan peneliti yang didapatkan secara langsung serta hanya dipergunakan untuk peneliti saja. Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapatkan dari sumber yang telah dipublikasikan oleh instansi tersebut maupun peneliti lain yang bertujuan untuk dapat diakses oleh pihak lain.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0 sebagai alat bantu analisis. SmartPLS 4.0 digunakan karena dapat digunakan meskipun data tidak tersebar pada keseluruhan nilai rata-rata, memiliki model yang dipenuhi model persamaan struktural dan analisisnya berjenjang. Tujuan SEM PLS adalah teknik alternatif untuk memodelkan hubungan antara variabel laten dan variabel manifest. Metode ini lebih cocok untuk sampel yang relatif kecil atau data yang tidak memenuhi asumsi distribusi normal. Kelebihan dari penggunaan alat analisis SmartPLS yaitu data yang diuji tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar apalagi dalam penelitian ini jumlah sampel kurang dari 150 orang, dan tidak hanya dimanfaatkan untuk menjelaskan teori namun juga menjelaskan apakah terdapat atau tidak hubungan dalam setiap variabel laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek yang digunakan oleh peneliti ini merupakan beberapa lembaga atau instansi sebagian besar di antaranya secara langsung atau tidak menyangkut pelayanan publik, maka dengan sendirinya distribusi atas paket-paket pelayanan yang disediakan pemerintah itu pada umumnya akan dilakukan melalui struktur dan mesin birokrasi pemerintah. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, sektor publik pemerintahan Kabupaten Jember dipilih menjadi objek penelitian yang terdiri dari 6 kepegawaian yaitu Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA), Badan Kesatuan Bangsa dan politik (BAKESBANGPOL), Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD), Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM), Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil), Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD). Setelah dilakukan analisis deskriptif pada masing-masing variable, maka selanjutnya adalah pengujian instrument data.

Uji Validitas

Dalam melakukan penelitian, penting untuk mengetahui valid atau tidaknya distribusi frekuensi data yang diberikan oleh responden pada pengisian kuesioner sebagai alat ukur ketepatan pada nilai indikator terhadap variabelnya, maka dilakukan uji validitas. Penelitian ini menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk menguji data yang telah didapatkan.

Convergent Validity

Loading factor merupakan salah satu penentu valid atau tidaknya penggunaan *convergent validity*. Menurut Hair *et al.* (2010), angka minimal dari *factor loading* adalah $\geq 0,5$ agar sebuah indikator dianggap valid. *Loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Adapun hasil *convergent validity* tersaji pada tabel berikut. Dari hasil *convergent validity* bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *outer loading* untuk masing-masing sesuai dengan angka yang telah ditetapkan. Tabel 2 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator pada setiap variabel menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,5 sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* melihat nilai pada *cross loadings* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Menurut Duryadi (2021), sebuah indikator dinyatakan valid jika nilai korelasi pada variabel dengan indikatornya sendiri memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi variabel tersebut dengan indikator variabel yang lain. Adapun hasil *cross loadings* disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat jika hasil pada *cross loadings* menunjukkan bahwa setiap nilai korelasi variabel terhadap indikatornya sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi variabel tersebut dengan indikator variabel lainnya. Nilai *cross loading factors* pada variabel X1 dengan indikator X1.1 yaitu 0,881 memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada korelasi variabel lainnya seperti X2 sebesar 0,731, Y sebesar 0,716 dan Z sebesar 0,776. Dengan demikian keseluruhan indikator dapat dinyatakan valid. Jika suatu indikator mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten lainnya daripada dengan variabel latennya sendiri maka kecocokan model harus dipertimbangkan ulang. Selanjutnya dilakukan pengujian dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Jika nilai AVE menunjukkan nilai lebih dari 0,5 dari setiap variabel, maka model penelitian dapat dikatakan baik (Duryadi, 2021:62). AVE digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan. Adapun hasil *average variance extracted* (AVE) disajikan pada tabel berikut.

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

Tabel 1
HASIL CONVERGENT VALIDITY

Variabel	Indikator	Loading Factor	Titik Kritis (Loading Factor)	Keterangan
Transformational Leadership (X1)	X1.1	0.881	0,5	Valid
	X1.2	0.705	0,5	Valid
	X1.3	0.576	0,5	Valid
	X1.4	0.734	0,5	Valid
	X1.5	0.656	0,5	Valid
	X1.6	0.889	0,5	Valid
	X1.7	0.891	0,5	Valid
	X1.8	0.898	0,5	Valid
	X1.9	0.840	0,5	Valid
	X1.10	0.883	0,5	Valid
	X1.11	0.884	0,5	Valid
	X1.12	0.810	0,5	Valid
	X1.13	0.778	0,5	Valid
Self Efficacy (X2)	X2.1	0.875	0,5	Valid
	X2.2	0.905	0,5	Valid
	X2.3	0.919	0,5	Valid
	X2.4	0.899	0,5	Valid
	X2.5	0.909	0,5	Valid
Job Performance (Y)	Y.1	0.914	0,5	Valid
	Y.2	0.946	0,5	Valid
	Y.3	0.909	0,5	Valid
	Y.4	0.876	0,5	Valid
	Y.5	0.899	0,5	Valid
	Y.6	0.935	0,5	Valid
Employee engagement (Z)	Z.1	0.907	0,5	Valid
	Z.2	0.865	0,5	Valid
	Z.3	0.892	0,5	Valid
	Z.4	0.938	0,5	Valid
	Z.5	0.894	0,5	Valid
	Z.6	0.876	0,5	Valid
	Z.7	0.919	0,5	Valid

Sumber : Data diolah, 2024

Uji Reliabilitas

Untuk menentukan reliabilitas pada suatu variabel penelitian maka dilakukan uji reliabilitas, *cronbach alpha* dan *composite reliability* digunakan sebagai metode dalam melakukan uji reliabilitas pada penelitian ini. Menurut Duryadi (2021:63), variabel akan dinyatakan memenuhi syarat sebagai variabel yang reliabel maka nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* harus lebih dari 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,6 sehingga keseluruhan variabel dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai uji hipotesis sekaligus menjadi indikator konsistensi responden dalam menanggapi suatu variabel konsisten atau baik.

Analisis Partial Least Square (PLS)

Setelah uji instrumen dilakukan dan ditemukan telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, maka selanjutnya diperlukan melakukan analisis *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel sekaligus variabel dengan indikatornya serta menciptakan sebuah model sebagai prediktor.

Tabel 2.
HASIL DISCRIMINANT VALIDITY

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.881	0.713	0.716	0.776
X1.2	0.889	0.705	0.726	0.790
X1.3	0.891	0.709	0.762	0.804
X1.4	0.898	0.719	0.720	0.781
X1.5	0.840	0.668	0.672	0.695
X1.6	0.883	0.724	0.718	0.779
X1.7	0.884	0.687	0.741	0.790
X1.8	0.810	0.647	0.658	0.692
X1.9	0.778	0.591	0.600	0.624
X1.10	0.705	0.596	0.564	0.617
X1.11	0.576	0.547	0.450	0.459
X1.12	0.734	0.518	0.509	0.553
X1.13	0.656	0.508	0.452	0.537
X2.1	0.707	0.875	0.755	0.730
X2.2	0.750	0.905	0.779	0.811
X2.3	0.727	0.919	0.799	0.781
X2.4	0.696	0.899	0.770	0.755
X2.5	0.718	0.909	0.871	0.812
Y.1	0.750	0.815	0.914	0.816
Y.2	0.757	0.849	0.946	0.829
Y.3	0.741	0.868	0.909	0.831
Y.4	0.687	0.739	0.876	0.770
Y.5	0.692	0.751	0.899	0.796
Y.6	0.759	0.812	0.935	0.809
Z.1	0.757	0.757	0.799	0.907
Z.2	0.759	0.779	0.782	0.865
Z.3	0.728	0.777	0.783	0.892
Z.4	0.829	0.827	0.843	0.938
Z.5	0.791	0.731	0.747	0.894
Z.6	0.733	0.740	0.734	0.876
Z.7	0.801	0.819	0.873	0.919

Sumber : Data diolah, 2024

Model Terukur (Outer Model)

Outer model atau dengan kata lain model terukur mempunyai kegunaan sebagai penghubung antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Sifat indikator pada variabel penelitian ini meliputi *transformational leadership*, *self-efficacy*, *employee engagement* dan *job performance* adalah bersifat indikator reflektif. Analisis Outer Model melihat hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya. Pengujian yang dilakukan pada analisa outer model yaitu *convergent validity*, *composite reability*, *average variance extracted (AVE)* dan *cronbach's alpha*.

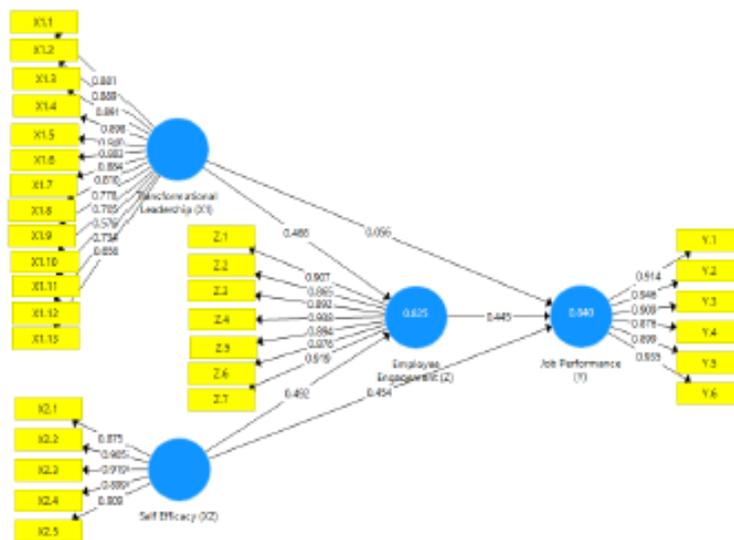
Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau disebut juga model struktural penelitian ini adalah pengaruh secara tidak langsung pada variabel X (eksogen) dengan variabel Y (endogen 2) melalui variabel Z (endogen 1), dan pengaruh langsung variabel Z (endogen 1)

Konstruksi Diagram Jalur

Konstruksi Diagram Jalur menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan menggabungkan *inner model* dan *outer model*. Menurut Duryadi (2021:61) nilai *loading factor* untuk *explanatory research* harus lebih dari 0,5 harus dipenuhi untuk dinyatakan sebuah indikator konstruk dianggap memenuhi syarat.

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)



Gambar 2. KONSTRUK DIAGRAM

Penelitian ini merupakan penelitian model reflektif (arah panah dari konstruk ke indikator) karena indikator merupakan perwujudan atau refleksi dari konstraknya. Dalam konteks ini, sebagai contoh indikator *level*, *generality* dan *strenght* merupakan perwujudan dari variabel *self-efficacy* di mana ketiga indikator tersebut membentuk variabel X2 atau konstruk.

Metode Pendugaan Parameter (Estimasi)

Pada penelitian ini, indikator yang memiliki nilai *outer loading* paling tinggi dibandingkan indikator yang lain pada variabel *transformational leadership* (X1) adalah indikator stimulasi intelektual atau *intellectual simulation* (X1.8), dengan nilai 0,898. Untuk variabel *self-efficacy* (X2), indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator tingkat kesulitan atau *generality* (X2.3) dengan nilai 0,919. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *employee engagement* (Z) adalah indikator dedikasi atau *dedication* (Z.4) dengan nilai 0,938. Pada Variabel *job performance* (Y) nilai *outer loading* indikator tertinggi terdapat pada indikator kualitas (Y.2) dengan nilai 0,946. Nilai *outer loadings* yang paling tinggi dalam setiap variabel menggambarkan bahwa indikator tersebut yang paling menggambarkan atau merefleksikan setiap variabel yang dikaji dalam penelitian.

Evaluasi Goodness of Fit

Evaluasi *goodness of fit* sebenarnya memiliku dua tahap pengujian yang meliputi pengujian *outer model* dan pengujian *inner model*. Pengujian *outer model* adalah pengujian yang berguna untuk menentukan tingkat validitas dan reliabilitas pada sebuah indikator. Pengujian validitas menggunakan metode *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan pengujian reliabilitas berbasis metode *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan *software* SmartPLS 4 untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Penelitian ini menggunakan p-value kurang dari 5% atau 0,05.

Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Pengujian pengaruh langsung menunjukkan pengaruh langsung pada variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa perantara variabel endogen lain. Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh secara langsung disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 3.
HASIL KOEFISIEN JALUR

Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keterangan
X1 → Z	0.466	4.727	0.000	Signifikan
X2 → Z	0.492	5.121	0.000	Signifikan
X1 → Y	0.066	6.372	0.026	Signifikan
X2 → Y	0.454	3.788	0.000	Signifikan
Z → Y	0.445	3.832	0.000	Signifikan
X1 → Z → Y	0.207	2.795	0.003	Signifikan
X2 → Z → Y	0.219	3.149	0.001	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2024

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee engagement*

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap variabel *employee engagement* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Artinya variabel *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement*, hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *employee engagement* pegawai negeri sipil Sektor Publik Kabupaten Jember. Nilai koefisien jalur yaitu 0,466 yang menandakan koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *transformational leadership* yang diberikan akan meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H1 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor yang memiliki peran penting untuk meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hasil ini mengindikasikan pemimpin yang transformasional dengan melalui karakteristiknya, menjadi contoh yang positif bagi bawahannya, sehingga setiap bawahan tersebut akan mengikuti perilaku positif, seperti menanamkan rasa bangganya. Perilaku yang positif pada akhirnya membuat bawahan merasa percaya pada pimpinan, sehingga memperjelas harapan serta tujuan yang hendak dicapai, dan pada akhirnya akan membuat keterikatan pegawai yang semakin besar terhadap organisasi pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bhramantyo (2021) yang mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Disisi lain, hal berbeda ditemukan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Permadi (2018) yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Employee engagement*

Pada Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap variabel *employee engagement* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Artinya variabel *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement*, hal ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* mempengaruhi *employee engagement* pegawai negeri sipil Sektor Publik Kabupaten Jember. Nilai koefisien jalur sebesar 0,492 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *self-efficacy* yang diberikan akan meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H2 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menjadi faktor penting yang mampu meningkatkan *employee engagement* pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hal ini mengindikasikan tingginya *efficacy* dari seorang pegawai dapat membentuk perasaan puas dalam bekerja, sehingga pegawai semakin berkomitmen pada organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki *self-efficacy* tinggi berbeda dari pegawai lain yang tidak memiliki *self-efficacy*. Hal ini terutama dalam hal keinginan yang kuat untuk melakukan hal-hal dengan lebih

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

baik dan lebih tepat. Oleh sebab itu, dengan tingginya *self-efficacy* dari pegawai dapat menciptakan keterikatan dalam diri pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sindyani (2023) dan Rinna (2014) yang mengungkapkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Disisi lain, hal berbeda ditemukan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2022) yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *self-efficacy* terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Performance

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap variabel *job performance* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,026. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,002 < 0,05$. Artinya variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *job performance*, hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *job performance* pegawai negeri sipil Sektor Publik Jember. Didapatkan nilai koefisien jalur sebesar 0,066 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *transformational leadership* yang diberikan akan meningkatkan *job performance*. Dengan begitu dapat diartikan bahwa H3 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan jika penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional dalam perusahaan dapat menjadi faktor yang memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hal ini mengindikasikan jika kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi bawahan atau pegawainya untuk lebih mengesampingkan kepentingan pribadinya demi kebaikan organisasi, akhirnya akan memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya untuk bekerja dengan lebih optimal. Oleh sebab itu, setiap pimpinan dalam suatu organisasi harus dapat menerapkan gaya transformasional dalam kepemimpinannya dengan lebih maksimal. Pemimpin yang transformasional dapat memotivasi dan juga mengembangkan kreativitas kerja dari pegawainya sehingga mereka akan lebih optimal dalam bekerja untuk tujuan peningkatan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tamengkel (2022) yang mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Disisi lain, hal berbeda ditemukan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhuda (2018) yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job performance*.

Pengaruh Self-efficacy terhadap Job Performance

Pada Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap variabel *job performance* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,001 < 0,05$. Artinya variabel *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *job performance*, hal ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* mempengaruhi pegawai negeri sipil Sektor Publik Kabupaten Jember. Nilai koefisien jalur sebesar 0,454 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *self-efficacy* yang diberikan akan meningkatkan *job performance*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H4 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki oleh setiap pegawai akan menjadi faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hal ini mengindikasikan dengan tingginya *self-efficacy* pegawai dalam melakukan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja pegawai, oleh sebab itu, *self-efficacy* harus dimiliki oleh setiap pegawai. Pegawai dengan *self-efficacy* yang tinggi dapat melaksanakan setiap pekerjaan lebih baik, dan akan mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan beban kerja yang diberikan. Oleh sebab itu, sangat penting bagi para pegawai untuk meningkatkan *self-efficacy* pegawainya, agar keyakinan yang dimiliki pegawai pada kemampuan kerjanya semakin meningkat, sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2021) dan Erfa (2023) yang mengungkapkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Disisi lain, hal berbeda ditemukan dalam hasil penelitian yang

dilakukan oleh Cristiana (2023) yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *self-efficacy* terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Job Performance*

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *employee engagement* terhadap variabel *job performance* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil *p-value* memiliki nilai lebih dari 0,05 atau $0,011 > 0,05$. Artinya variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *job performance*, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* mempengaruhi *job performance* pegawai negeri sipil Sektor Publik Kabupaten Jember. Nilai koefisien jalur sebesar 0,445 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan *job performance*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H5 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan jika *employee engagement* yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menjadi faktor yang memiliki peranan paling penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Hasil ini mengindikasikan bahwa dengan adanya keterikatan pegawai pada organisasi dan pekerjaannya serta tujuannya, maka pegawai menunjukkan kepeduliannya terhadap pekerjaan serta tanggung jawab pada pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dengan organisasi, maka tidak mementingkan kepentingan pribadi atau mementingkan tujuannya semata, melainkan menempatkan tujuan dari organisasi di atas kepentingan pribadinya. Oleh sebab itu, tingginya *employee engagement* akan menciptakan hasil kerja yang semakin optimal, sehingga tingkat kinerja dari pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anuari (2020) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Disisi lain, hal berbeda ditemukan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Pebriyansyah (2021) dan Sari (2021) yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *job performance*.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan pengaruh secara tidak langsung pada variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan perantara variabel endogen lain. Hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh secara tidak langsung.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Performance* dimediasi *Employee Engagement*

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap variabel *job performance* dengan melalui *employee engagement* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,03. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,03 < 0,05$. Sedangkan nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 2,795. Nilai tersebut lebih dari 1,97 atau $2,795 > 1,97$. Sehingga nilai t-statistik dan nilai *p-value* terpenuhi dengan baik. Artinya dengan dimediasi variabel *employee engagement*, variabel *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *job performance*. Diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,207 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *transformational leadership* akan meningkatkan *job performance* dengan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada pegawai, tingkat *employee engagement* pegawai tergolong tinggi dan dapat mempengaruhi *job performance* yang dihasilkan pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil survei yang dilakukan menyatakan bahwa sebagian besar pegawai merasakan kepuasan saat melakukan pekerjaannya. Pegawai mampu melaksanakan dengan baik pekerjaannya sesuai target dari organisasi serta dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta memberikan kontribusi baik terhadap pekerjaannya dan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan Kabupaten Jember. Oleh sebab itu, instansi harus membantu pegawai dalam upaya mencapai kinerja yang lebih optimal. Berdasarkan wawancara dengan pegawai, mereka

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

mengaku merasa dihargai oleh masing-masing pimpinan pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember yang dalam kepemimpinannya bekerja sesuai dengan kompetensi, mengawasi dan mengevaluasi hasil kerja pegawai serta selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa takut terhadap pandangan orang lain, selalu bersikap optimis terhadap apa yang dikerjakan dan berani berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga akan meningkatkan kinerjanya dan keterikatan pegawai dengan instansi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2023) dan Wardani (2017) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dimediasi *employee engagement* positif dan signifikan.

Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Job Performance* dimediasi *Employee engagement*

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap variabel *job performance* dengan dimediasi *employee engagement* memperoleh nilai *p-value* sebesar 0,039. Hasil *p-value* memiliki nilai kurang dari 0,05 atau $0,001 < 0,05$. Sedangkan nilai *t*-statistik yang diperoleh sebesar 3,149. Nilai tersebut lebih dari 1,97 atau $3,149 > 1,97$. Sehingga nilai *t*-statistik dan nilai-*p-value* terpenuhi dengan baik. Artinya dengan dimediasi variabel *employee engagement*, variabel *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *job performance*. Diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,039 yang berarti koefisien bersifat positif. Tanda positif pada koefisien mencerminkan bahwa *self-efficacy* akan meningkatkan *job performance* pegawai dengan melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Dalam menghadapi timbulnya berbagai kompleksitas pekerjaan yang dihadapi, selain merasa yakin dapat menyelesaikan pekerjaan yang dihadapi karyawan akan berupaya untuk mengembangkan kemampuannya serta menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal agar melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ketika karyawan mengembangkan kemampuannya, karyawan akan memanfaatkan keterikatannya dengan instansi seperti peran dan kontribusinya terhadap instansi untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Karimah (2023) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh *self-efficacy* terhadap *job performance* dimediasi *employee engagement* positif dan signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *job performance* pegawai tidak cukup hanya dengan *transformational leadership* dan *self-efficacy* saja, melainkan juga memerlukan adanya tingkat *employee engagement* yang tinggi dari pegawai pemerintahan sektor publik Kabupaten Jember, sehingga antara *transformational leadership*, *self-efficacy*, dan *employee engagement* harus dapat dikombinasikan untuk meningkatkan *job performance* pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *Self-efficacy* terhadap *employee engagement* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *Transformational leadership* terhadap *job performance* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *Self-efficacy* terhadap *job performance* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *Employee engagement* terhadap *job performance* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *transformational leadership* terhadap *job performance* dimediasi *employee engagement* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. *Self-efficacy* terhadap *job performance* dimediasi *employee engagement* menunjukkan pengaruh yang positif signifikan.

Setelah mengetahui hasil dari penelitian ini, kemudian peneliti selanjutnya yang akan meneliti variabel atau objek penelitian yang serupa akan memiliki referensi terkait penelitian ini. Sehingga arah penelitian selanjutnya dapat ditetapkan. Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang seperti penelitian sejenis dapat dilanjutkan dengan meneliti variabel yang berbeda di luar variabel *employee engagement* dan *self-efficacy*. Penggunaan variabel

transformational leadership juga dapat diteliti lebih lanjut tentang pengaruhnya terhadap variabel selain *job performance*. Lebih lanjut lagi, penelitian lain dapat dilakukan terhadap objek yang berbeda dengan tujuan untuk memperkuat data atau mencari celah hasil penelitian yang berbeda daripada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, *et al.* (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Pustaka Ilmu Grup.
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance: Mediating effect of *employee engagement*. *North South Business Review*, 7(2), 28–40.
- Ardanti, D., & Rahardja. (2017). Pengaruh pelatihan, self-efficacy dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Patra Semarang Hotel & Convention. *Jurnal Manajemen Diponegoro*, 6(3), 1–11.
- Ardi, V., *et al.* (2017). Pengaruh self-efficacy terhadap employee engagement dan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–173.
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 211–221.
- Arifin, Z., *et al.* (2021). The role of employees engagement and self-efficacy on employee performance: An empirical study on palm oil company. *Natural Volatiles & Essential Oils Journal*, 8(4), 177–190.
- Azim, M. T., & Halawani, F. M. (2020). Perceived non-work social support and employee engagement: The mediating role of self-efficacy. *Journal Middle East Management*, 7(2), 166–184.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0293>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
- Cahyani, P. E., & Siswanto. (2019). The effect of transformational leadership on employee performance through employee engagement. *Jurnal Magister Manajemen*, 8(2), 203–211.
- Carter, W. R., *et al.* (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cho, E., *et al.* (2022). Work-family balance, self-efficacy during the pandemic: A longitudinal study of working informal caregivers of older adults. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/ocp0000316>
- Cintani, C., & Noviansyah, N. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari. *Kolegial*, 8(1), 29–44.
- Datche, E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9–16.
- Dewi, R. S., *et al.* (2022). Pengaruh work-life balance, employee engagement dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat. *Jurnal Ilmu Ilmiah Manajemen Magister*, 1(1), 53–73.

- Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)
- Dihag, R. F., *et al.* (2022). Pengaruh work-life balance, kepuasan kerja dan efikasi diri terhadap komitmen organisasi pada perawat RSUD generasi Y. *Jurnal Psikologi Universitas Muhammadiyah Lampung*, 4(1), 16–30.
- Duryadi. (2021). *Metode penelitian ilmiah (Model path analysis dan analisis menggunakan SmartPLS)*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Giovanni, J. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan work engagement sebagai variabel pemediasi (Studi eksplorasi pada karyawan usia muda di Kota Pontianak). *Jurnal Ekonomi Integra*, 8(1), 040–054. <https://doi.org/10.51195/iga.v8i1.115>
- Ilman, F. (2020). Pengaruh employee engagement dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan pada PT. Global Hearindo Teknik. UIN Syarif Hidayatullah.
- 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), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Major, A. (2016). Sources of self-efficacy for regulated learning, and student engagement in adolescents with ADHD. University of Toronto.
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-efficacy, organizational commitment, and employee performance – From public office. *Cactus Tourism Journal*, 1(3), 6–15.
- Maryati, T. (2021). *Budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. UMY PRESS.
- Mustika, I. N., & Widyawati, S. R. (2020). The influence of employee engagement, self-esteem, self-efficacy on employee performance in small business. *Jurnal Review dan Penelitian Kontemporer Internasional*, 11(4), 771–775.
- Nurfajar, *et al.* (2018). Pengaruh *employee engagement* dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan PT Nikomas Gemilang S5 Serang Banten. *Jurnal Pengembangan Wirasawasta*, 20(1), 35–46.
- Poltak, L., & Sartono. (2019). *Manajemen kinerja (Pengelolaan, pengukuran dan implikasi kinerja)*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Pulungan, P. I. S., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh locus of control dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada PT. Semen Padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, 7(1), 54–65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku organisasi: Organizational behavior* (Buku 1, Edisi ke-12). Salemba Empat.
- Siahaan, E. A. (2020). Pengaruh work-life balance, employee engagement, kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT. Mutiara Pantilang. Universitas Atma Jaya.
- Suhandi, R., *et al.* (2020). Pengaruh work-life balance, komitmen organisasi, dan employee engagement terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Makassar. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 76–85.
- Suhery, *et al.* (2020). Pengaruh self-efficacy dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan di Padang. *Jurnal Sistem Terbuka*, 15(4), 239–260.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Syahza, A. (2021). *Metodologi penelitian edisi revisi*. UR Press.

- Tasnim, M., & Yuliasri. (2020). Analisis gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan. *Menara Ilmu*, 14(2), 78–88.
- Trilolita, V., Siti, A. E., & Cahyo, M. (2017). Pengaruh self-efficacy terhadap employee engagement dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–172.
- Turpo, D. B., *et al.* (2022). Burnout, professional self-efficacy, and life satisfaction as predictors of job performance in health care workers: The mediating role of *employee engagement*. *Journal of Primary Care & Community Health*, 13, 1–9. <https://doi.org/10.1177/21501319221130500>

Fenza Gusti Naufal Paleva, Handriyono, Eka Bambang Gusminto, Arnis Budi Susanto. Pengaruh *transformational leadership* dan *self-efficacy* terhadap *job performance* melalui *employee engagement* (studi kasus sektor publik di pemerintahan Kabupaten Jember)

Lampiran 1. AVE

Variabel	Loading Factor		Keterangan
	Score	Rule of Thumb	
<i>Transformational Leadership</i> (X1)	0.653	0.5	Valid
<i>Self Efficacy</i> (X2)	0.813	0.5	Valid
<i>Job Performance</i> (Y)	0.834	0.5	Valid
<i>Employee engagement</i> (Z)	0.808	0.5	Valid

Lampiran 2. CRONBACH ALPHA DAN COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1	0.954	0.960	0,6	Reliabel
X2	0.942	0.956	0,6	Reliabel
Y	0.960	0.968	0,6	Reliabel
Z	0.960	0.967	0,6	Reliabel