



## Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development

+62 821-7074-3613

[ranahresearch@gmail.com](mailto:ranahresearch@gmail.com)

<https://jurnal.ranahresearch.com/>



### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai: Analisis Mediasi Keterikatan Pegawai pada KPP Madya Gresik

Didik Santoso<sup>1</sup>, Dian Ekowati<sup>2</sup>, Pardamean Daulay<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [santoso.didik@gmail.com](mailto:santoso.didik@gmail.com)

<sup>2</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [d.ekowati@feb.unair.ac.id](mailto:d.ekowati@feb.unair.ac.id)

<sup>3</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [pardameandaulay@ecampus.ut.ac.id](mailto:pardameandaulay@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [santoso.didik@gmail.com](mailto:santoso.didik@gmail.com)

**Abstract:** *This research aims to test and analyze the influence of transformational leadership on employee performance through employee engagement as a mediating variable in the KPP Madya Gresik. The research method used in this research is Partial Least Square with 100 employees as respondents. The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance and employee engagement. Meanwhile, work engagement has a positive but insignificant effect on employee performance. Transformational leadership has a positive but insignificant effect on employee performance through work engagement. Work engagement becomes a partial mediation variable because the indirect influence between transformational leadership on employee performance is lower than the direct influence.*

**Keyword:** *Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi pada KPP Madya Gresik. Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Partial Least Square dengan 100 orang pegawai sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan keterikatan pegawai. Sedangkan keterikatan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja. Keterikatan kerja menjadi variabel part mediation karena pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai lebih rendah daripada pengaruh langsungnya.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Pegawai, Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

Elemen penting dalam sebuah organisasi adalah tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha (Hariandja, 2002). Memiliki SDM berkualitas, loyalitas dan motivasi tinggi tentu sangat dibutuhkan organisasi dalam rangka mengelola organisasi yang baik guna mewujudkan tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik penting dilakukan untuk membangun hubungan baik antara organisasi dan pegawai karena pada dasarnya satu sama lain saling membutuhkan. Mewujudkan tata kelola organisasi yang baik diperlukan adanya kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan (Priyatmo, 2018). Tujuan organisasi dapat diwujudkan manakala seluruh elemen pegawai menunjukkan kinerja yang optimal, yakni mendedikasikan seluruh kemampuan yang dimiliki semata-mata untuk organisasinya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang secara keseluruhan yang ditunjukkan dengan bukti secara konkrit dan dapat dibuktikan (Akbar, 2018). Produktif tidaknya kinerja pegawai akan menentukan keberlangsungan organisasi, oleh karenanya diperlukan pengawasan secara terus-menerus dan berkesinambungan agar dapat dipastikan bahwa tugas-tugas telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan ekspektasi. Menghasilkan kinerja yang baik dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah keterikatan pegawai, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan (Handoyo dan Setiawan, 2017; Bakara, Lasri dan Sukiswo, 2015).

Pegawai dengan keterikatan (engage) yang kuat terhadap organisasinya menjadi modal berharga bagi organisasi. Pegawai akan menunjukkan kinerja optimal manakala segala kemampuannya diimplementasikan secara penuh kepada organisasinya. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012). Pegawai yang memiliki keterikatan yang kuat, cenderung memiliki kinerja yang baik, sebuah penelitian menyatakan bahwa perusahaan dengan karyawan yang engaged memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos dan Sridevi, 2010).

Kepemimpinan menjadi hal penting terhadap keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Pemimpin yang kurang atau bahkan tidak memberikan kepercayaan penuh dan mengembangkan diri pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan berdampak pada kinerja pegawai menjadi kurang optimal yang berdampak pada kegagalan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi seorang pemimpin dalam menciptakan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan, seperti teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja (David et al, 2007). Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu model kepemimpinan yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi saat ini. Menurut Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses penginspirasi perubahan dan pemberdayaan bawahan untuk mencapai tujuan yang tinggi, untuk memperbaiki diri dan meningkatkan proses organisasi (Priyatmo, 2018).

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Gresik, adalah salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan RI diberikan mandat mengamankan penerimaan negara melalui sektor pajak. KPP Madya Gresik, memegang target penerimaan pajak sebesar 6,2 Triliun pada tahun 2022. Mencapai sebuah target yang besar dan mampu merealisasikannya adalah sebuah tantangan yang harus dijawab oleh seluruh elemen pegawai KPP Madya Gresik dengan memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk dapat

mewujudkan tujuan organisasi. Mengingat, pada tahun 2021 target penerimaan pajak belum dapat dicapai secara optimal yakni hanya sebesar 91%. Kegagalan pencapaian target penerimaan pajak tahun 2021 menunjukkan bahwa KPP Madya Gresik belum menunjukkan kinerja yang optimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priyatmo (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan” menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja. Penelitian Sukaris, Mayang Putri Prathiwi, Budiyo Pristyadi (2020) yang berjudul “Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan, Budaya Organisasi, dan gaya Kepemimpinan” menyimpulkan bahwa Keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Koperasi Warga Semen Gresik dan Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Koperasi Warga Semen Gresik. Penelitian Joushan dkk., (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan kinerja karyawan, namun employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasar latar belakang penelitian tersebut, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian lanjutan yang mengkaitkan antara kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada KPP Madya Gresik”.

## **METODE**

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif. Terdapat tiga variabel pada penelitian ini, yaitu yaitu gaya kepemimpinan transformasional sebagai variable bebas, keterikatan pegawai sebagai variable mediasi dan kinerja pegawai sebagai variable terikat. Penelitian dilakukan di KPP Madya Gresik dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada KPP Madya Gresik sebanyak 100 orang. Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan, dan masa bekerja. Diketahui sebanyak 77 orang (77%) adalah laki-laki, dan sebanyak 23 orang (23%) adalah pegawai dengan jenis kelamin Perempuan. Selanjutnya berdasarkan tingkat pendidikannya, yaitu diketahui sebanyak 15 orang (15%) pegawai berpendidikan Tingkat Pasca Sarjana (S2), sebanyak 47 orang (47%) pegawai berpendidikan Diploma IV (D4) atau Sarjana (S1), sebanyak 27 orang (27%) pegawai berpendidikan Diploma III (D3), dan sebanyak 11 orang (11%) pegawai berpendidikan Diploma I.

Diketahui bahwa sebanyak 4 orang (4%) memiliki golongan IV, sebanyak 72 orang (72%) memiliki golongan III, dan sebanyak 24 orang (24%) memiliki golongan II. Hal tersebut berkaitan langsung dengan masa bakti dan tingkat pendidikan pegawai. Selain itu, golongan III merupakan golongan tertinggi bagi pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana sedangkan untuk naik ke golongan selanjutnya diperlukan pendidikan lebih lanjut. Terakhir, berdasarkan masa bekerja diketahui bahwa pegawai yang memiliki masa bekerja 0 – 5 tahun sebanyak 10 orang (10%), pegawai dengan masa bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 14 orang (14%), pegawai dengan masa bekerja 11 – 15 tahun sebanyak 17 orang (17%), pegawai dengan masa bekerja 16 – 20 tahun sebanyak 23 orang (23%), serta pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 36 orang (36%). Jumlah pegawai KPP

Madya Gresik didominasi oleh pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun di mana hal tersebut mencerminkan keterikatan pegawai yang cukup tinggi.

Selanjutnya, pada analisis partial least square diawali dengan evaluasi outer model. Pengujian Outer model menguji bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Outer model dalam penelitian ini menguji nilai outer weight untuk variabel laten dengan indikator formatifnya. Beberapa uji yang dilakukan pada outer model antara lain adalah Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability dan Cronbach Alpha. Convergent validity dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Di dalam penelitian ini terdapat tiga konstruk dengan jumlah indikator yang bervariasi yang diukur dengan menggunakan skala 1 – 5. Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil PLS Alogarithm Outer Model First Run**

Kepemimpinan Transformasional		Keterikatan Pegawai		Kinerja Pegawai	
Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X1	0,720	Z1	0,814	Y1	0,758
X2	0,782	Z2	0,805	Y2	0,730
X3	0,712	Z3	0,710	Y3	0,774
X4	0,888	Z4	0,798	Y4	0,776
X5	0,766	Z5	0,709	Y5	0,798
X6	0,641	Z6	0,716	Y6	0,541
X7	0,580	Z7	0,806	Y7	0,741
X8	0,749	Z8	0,850	Y8	0,784
X9	0,747	Z9	0,850	Y9	0,778
X10	0,814	Z10	0,880	Y10	0,438
X11	0,793	Z11	0,829	Y11	0,737
X12	0,668	Z12	0,754	Y12	0,772
X13	0,872	Z13	0,857	Y13	0,763
X14	0,809	Z14	0,786	Y14	0,763
X15	0,798	Z15	0,709		
X16	0,636	Z16	0,886		
X17	0,840				
X18	0,664				
X19	0,849				

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari hasil kalkulasi PLS Alogarithm terlihat bahwa indikator X7 (0,580), Y6 (0,541), dan Y10 (0,438) memiliki nilai faktor loading di bawah 0,6. Oleh karena itu, tiga item tersebut tidak dapat digunakan ke dalam model penelitian. (Hussein, 2015). Selanjutnya adalah menghitung ulang model penelitian setelah menghapus item yang memiliki nilai faktor loading di bawah 0,6 (fit model test). Sehingga hasil kalkulasi PLS Alogarithm yang baru adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil PLS Alogarithm Outer Model Second Run**

Kepemimpinan Transformasional		Keterikatan Pegawai		Kinerja Pegawai	
Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X1	0,720	Z1	0,814	Y1	0,759
X2	0,774	Z2	0,804	Y2	0,743
X3	0,697	Z3	0,712	Y3	0,789

Kepemimpinan Transformasional		Keterikatan Pegawai		Kinerja Pegawai	
Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X4	0,894	Z4	0,798	Y4	0,800
X5	0,766	Z5	0,707	Y5	0,814
X6	0,645	Z6	0,717	Y7	0,748
X8	0,746	Z7	0,806	Y8	0,805
X9	0,744	Z8	0,851	Y9	0,777
X10	0,810	Z9	0,852	Y11	0,706
X11	0,791	Z10	0,881	Y12	0,768
X12	0,684	Z11	0,829	Y13	0,760
X13	0,877	Z12	0,753	Y14	0,743
X14	0,813	Z13	0,856		
X15	0,795	Z14	0,788		
X16	0,637	Z15	0,709		
X17	0,847	Z16	0,886		
X18	0,660				
X19	0,856				

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari hasil kalkulasi PLS Alogarithm kedua terlihat bahwa semua item yang digunakan di dalam penelitian ini memiliki nilai faktor loading di atas 0,6. Dengan demikian model serta item penelitian tersebut dinyatakan valid dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Selain dilihat dari nilai faktor loading, convergent validity juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil kalkulasi Average Variance Extracted (AVE) pada penelitian ini tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,590
Keterikatan Pegawai (Z)	0,640
Kinerja Pegawai (Y)	0,590

Sumber: Data Diolah (2022)

Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5, sehingga tidak ada permasalahan convergen validity pada model yang diuji. Dikarenakan tidak adanya masalah permasalahan convergent validity, maka tahap berikutnya yang diuji adalah permasalahan yang terkait dengan discriminant validity.

Discriminant validity dapat diuji dengan membandingkan nilai composite reliability akar kuadrat Average Variance Extracted dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil kalkulasi terkait dengan discriminant validity tersaji di tabel berikut:

**Tabel 4. Discriminant Validity**

	Employee Engagement	Kinerja	Leadership Member Exchange	Motivasi
Kepemimpinan Transformasional	0,768			Kepemimpinan Transformasional
Keterikatan Pegawai	0,641	0,800		Keterikatan Pegawai
Kinerja Pegawai	0,669	0,468	0,768	Kinerja Pegawai

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing variabel besar dari korelasi masing-masing konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya discriminant validity yang baik.

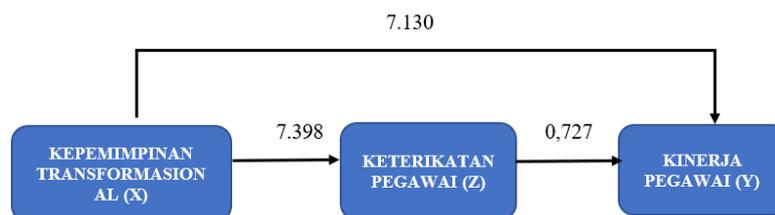
Setelah melakukan uji validitas konstruk, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian composite reliability dan cronbach's alpha.

**Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Construct	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,962	0,959
Keterikatan Pegawai	0,966	0,962
Kinerja Pegawai	0,945	0,937

Sumber: Data Diolah (2022)

Pengujian inner model PLS pada intinya adalah menguji hipotesis dalam penelitian. Dalam penelitian ini memiliki tiga bagian pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan dengan uji t seperti pada analisis regresi, jika diperoleh nilai t di atas 1,96 maka dapat disimpulkan pengaruh antar variabel terbukti signifikan, begitu pula sebaliknya jika nilai t dibawah 1,96 maka pengaruh variabel tidak signifikan (taraf signifikansi 5%). Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai taraf signifikansinya berdasarkan t-statistic dari masing-masing jalur. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam tabel Path Coefficients di bawah ini:

**Tabel 6. Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistic
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,627	0,646	0,088	7,130
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Pegawai	0,641	0,654	0,087	7,398
Keterikatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,066	0,056	0,091	0,727

Sumber: Data Diolah (2022)

Pada gambar 1 dan tabel 6 terlihat bahwa terdapat dua pengaruh signifikan dan satu pengaruh tidak signifikan pada hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,627 yang bernilai positif. Selain itu, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 7,130 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis pertama di dalam penelitian ini diterima.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,641 yang bernilai positif. Selain itu, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 7,398 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan pegawai, dengan demikian maka hipotesis kedua di dalam penelitian ini diterima.
3. Keterikatan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,066 yang bernilai positif. Selain itu, Keterikatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 0,727 lebih kecil dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis ketiga di dalam penelitian ini ditolak.

Selain menguji hubungan antar variabel, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) dari variabel Leader Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dan Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data, maka diketahui pengaruh tidak langsung dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistic
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Pegawai → Kinerja Pegawai	0,043	0,037	0,064	0.666

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,043 yang bernilai positif. Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 0,064, di bawah t-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel keterikatan kerja merupakan variabel part mediation karena di dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi variabel kinerja pegawai tanpa harus melibatkan variabel keterikatan pegawai sebagai variabel mediator sehingga hipotesis keempat pada penelitian ini ditolak.

Godness of fit model diukur dengan menggunakan Q2 yang dihitung berdasarkan R2 masing-masing variabel laten dependen dengan intepretasi yang sama dengan regresi. Hasil perhitungan R2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Koefisien Determinasi (R2)**

Variabel	R2
Keterikatan Pegawai	0,411
Kinerja Pegawai	0,451

Sumber: Data Diolah (2022)

Selanjutnya setelah diketahui nilai dari masing-masing R2, maka dapat dihitung nilai Q2 untuk mengetahui sejauh mana keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini. Perhitungan Q2 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Q2 = 1 - (1-R2Y1)(1-R2Y2)$$

$$Q2 = 1 - (1-0,411)(1-0,451)$$

$$Q2 = 1 - (0,589)(0,549)$$

$$Q2 = 1 - 0,323$$

$$Q2 = 0,676 \text{ atau } 67,6\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, nilai Q2 adalah sebesar 0,676 atau 67,6%. Maka dapat disimpulkan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 67,6%. Dengan kata lain, informasi yang terkandung di dalam data 67,6% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya yaitu sebesar 32,4% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terkandung di dalam model penelitian ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional secara nyata memberikan pengaruh terhadap Kinerja pegawai para pegawai di KPP Madya Gresik. Sosok pimpinan yang memiliki nilai charisma, inspiration, intelektual stimulation, dan individualized consideration menjadi poin penting di dalam meningkatkan kinerja para pegawai di KPP Madya Gresik.
2. Kepemimpinan Transformasional secara nyata memberikan pengaruh terhadap Keterikatan Pegawai. Pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan perasaan keterikatan para pegawai di KPP Madya Gresik.
3. Keterikatan Kerja secara nyata memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai para pegawai di KPP Madya Gresik akan tetapi pengaruh tersebut tidak terlalu besar. Hal tersebut dikarenakan para pegawai selalu menjunjung nilai profesionalisme kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai tanpa harus dipengaruhi oleh perasaan terikatnya terhadap KPP Madya Gresik.
4. Kepemimpinan Transformasional secara nyata memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterikatan Pegawai para pegawai di KPP Madya Gresik akan tetapi pengaruh tersebut tidak terlalu besar. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel dependen yaitu kinerja pegawai dan keterikatan pegawai. Dengan demikian penerapan kepemimpinan transformasional di KPP Madya Gresik perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

## REFERENSI

- Akbar, Surya.2018. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Administrasi Negara dan Bisnis, Vol. 3, No. 2 September 2018: 1-17
- David, J. W. (1989). Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Coy
- Handoko, Hany. (2001) . Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPE
- Jeremy L.Schoen (2015) Effect of Implicit Achievement Motivation, Expected Evaluation, and Domain Knowledge on Creative Performance, Journal of Organizational Behavior J Organiz Behav Vol 36. 319-338
- L.Mathis, Robert (2011). Human Resources Management (edisi 10).Jakarta:Salemba Empat
- Yukl. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. Journal. Of Organizational Cultures, Communications and Conflicts, Vol 10(1), 111-120
- Mangkunegara, A,A,P (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung: PT Remaja

Rosdakarya

- Markos, Solomon,. Sridevi, M. Sandhya. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. Vol.5. No.12. 89-96. Retrieved from [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Luthans, David, C.(2008). Entrepreneur Behavior and Characteristics of. Entrepreneurs.The Achieving Society
- Smith, M. Bititci U,S (2005) Interplay Between Performance Measurement and Management, Employee Engagement and Performance
- Tika H. Moh, Pabundu. (2006) .Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan Pertama. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Priyatmo, Cornelius Ludi.2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi Vol. 9 No. 1
- Kruse, Kevin.2012. Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers). Pennsylvania (US): The Kruse Group.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.