



Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Performance Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Tasya Ayu Wirandini¹, Ilham Mubaraq Ritonga², Muller Tamba³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomis Bisnis, Manajemen, Universitas Harapan Medan, Indonesia

Email: ¹twirandini@gmail.com, ²ilham.mubaraq@yahoo.com, ³muller_tamba@harapan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* dan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mandiri Kota Medan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 120 orang, dengan menggunakan sampel jenuh maka diperoleh sampel sebesar jumlah keseluruhan pegawai PT. Bank Mandiri Kota Medan. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik dengan teknik pengambilan data melalui kuesioner pada seluruh pegawai PT. Bank Mandiri Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Empowerment*. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Empowerment*. Sedangkan secara bersama-sama menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, *Employee Empowerment*, dan *Employee Engagement* terdapat pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement*, dan *Employee Performance*.

Abstract

This study aims to determine transformational leadership on employee performance through employee empowerment and employee engagement as intervening variables at PT. Bank Mandiri Medan City. The total population in this study was visiting 120 people, by using a saturated sample, the total sample of the number of employees of PT. Bank Mandiri Medan City. The analytical technique used is path analysis. While the type of research used in this study is a quantitative approach, the method used in this research is statistics with data collection techniques through questionnaires to all employees of PT. Bank Mandiri Medan City. The results showed that Transformational Leadership had a positive and significant effect on Employee Empowerment. Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Engagement. Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance. Employee Empowerment has a positive and significant effect on Employee Engagement. Employee Engagement has a positive and significant effect on Employee Empowerment at. Meanwhile, they jointly state that Transformational Leadership, Employee Empowerment, and Employee Engagement have a significant influence on Employee Performance.

Keywords: Transformational Leadership, *Employee Empowerment*, *Employee Engagement*, and *Employee Performance*.

1. PENDAHULUAN

Employee Performance Menurut Veithzal & Sagala (2009) merupakan hasil ataupun tingkatan pencapaian seorang secara totalitas sepanjang periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas terhadap bermacam mungkin, semacam standar kerja, sasaran ataupun sasaran ataupun kriteria yang sudah disepakati sebelumnya [1].

Berdasarkan pra survey yang penulis lakukan mengenai *employee performance* pada pegawai diperoleh bahwa tingkat *employee performance* pada pegawai PT. Bank Mandiri Kota Medan belum cukup baik dan diindikasikan terdapat masalah pada *employee performance*. Hal ini terlihat bahwa kinerja bagian kredit yang menurun, dilihat dari data target dan pencapaian bagian pemasaran terlihat adanya penurunan kinerja bagian kredit departemen pemasaran di mana departemen pemasaran tidak dapat memenuhi tujuan kredit yang ditetapkan oleh PT. Bank Mandiri Kota Medan.



Kepemimpinan transformasional yang baik dan tepat akan membawa motivasi kerja yang baik kepada karyawan. Berhasil tidaknya karyawan dalam kinerja juga akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Hubungan positif antara pimpinan dan bawahan akan mendukung semua aspek termasuk kinerja karyawan, yang tentunya akan berdampak baik bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain kepemimpinan transformasional, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterikatan karyawan pada pekerjaan[2]. Menyatakan bahwa jika seorang karyawan memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan, maka perusahaannya akan memperoleh hasil yang positif, seperti kinerja, produktivitas, keselamatan kerja, dan kehadiran karyawan. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya akan mendorong karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin, agar hasil kerjanya dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, perusahaan perlu memberikan pemberdayaan kepada karyawan [3]. Menerangkan bahwa dalam upaya mengaitkan pegawai dalam sesuatu organisasi, juga bisa membuat pegawai tersebut lebih produktif karena merasa diperlakukan dalam sesuatu organisasi, serta pula hendak pengaruhi tujuan utama organisasi, pegawai yang diberdayakan serta ikut serta lebih berkomitmen, ikut serta dan bersemangat tentang pekerjaan mereka. Karyawan akan merasa diakui serta dihargai bila ikut serta dalam aktivitas yang berlangsung ataupun yang akan datang, yang hendak membuat karyawan lebih bertanggung jawab buat menuntaskan pekerjaannya secara sukarela serta sepuh hati.

Berdasarkan latar belakang maka peneliti tertarik untuk mengembangkan penelitian ini yang mengenai Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* Melalui *Employee Empowerment* Dan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Medan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan metode kuantitatif. Bahwa penelitian asosiatif adalah suatu penelitian dengan tujuan dapat mengetahui suatu hubungan diantara dua variabel atau lebih. Metode ini dikatakan kuantitatif dikarenakan jumlah yang dijelaskan dalam angka dan analisisnya menggunakan statistic. Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer. Data primer yang didapatkan langsung dari objek tanpa ada perantara.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang berjumlah 120 orang. Populasi adalah semua unsur yang terdiri dari objek dan subjek, yang keduanya memiliki kualitas dan karakteristik yang akan ditentukan oleh peneliti sehingga dapat dipelajari dan ditarik kesimpulannya[4].

2.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah model analisis jalur yaitu *path analysis* dengan pengolahan data statistik menggunakan program aplikasi pengolahan SPSS versi 26.

1. Uji Kualiditas Data
 - a. Uji Validitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah :

Jika nilai r hitung $>$ r tabel, maka sebuah pernyataan dalam sebuah angket berkorelasi signifikan pada skor total (dimana artinya sebuah angket dinyatakan valid).



Jika nilai r hitung $< r$ tabel, maka sebuah pernyataan dalam sebuah angket tidak berkorelasi signifikan pada skor total (dimana artinya sebuah angket dinyatakan tidak valid).

b. Uji Reliabilitas

Jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6 artinya variabel dinyatakan realibel (konstruk), sedangkan jika *alpha* < 0.6 artinya variabel dinyatakan tidak reliable (tidak konstruk)

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan cara :

Melihat *Kolmogorov-Smirnov Test dengan nilai Asymp. Sig (2-tailed)* $> 0,05$.

b. Uji Multikolinieritas

bertujuan buat menguji apakah model regresi menciptakan korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik sepatutnya tidak mempunyai korelasi antar variabel bebas, apabila variabel bebas silih berkorelasi, hingga variabel bebas tersebut bukan menunjukkan variabel bebas[5]. Jika > 0.1 dan nilai VIF < 10 , disimpulkan model regresi tidak terjadi gejala multikonilineritas antar variabel bebas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dari satu observasi ke observasi lainnya dalam model regresi.

3. Uji Hipotesis

a. *Path Analysis* (Analisis Jalur)

menjelaskan analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk memperkirakan kausalitas antara variabel yang ditentukan sebelumnya berdasarkan teori.[5]

Persamaan dalam model ini terdiri dari dua tahap, yaitu :

$$\begin{aligned}
 1. \text{ Persamaan Struktural I : } & X = \beta_1 X + \varepsilon_1 \\
 & X = \beta_2 X + \varepsilon_2 \\
 & X = \beta_3 X + \varepsilon_3 \\
 & Y = \beta_4 Z_1 + \varepsilon_3 \\
 & Y = \beta_5 Z_1 + \varepsilon_1 \\
 2. \text{ Persamaan Struktural II : } & Y = \beta_3 X + \beta_4 Z_1 + \beta_5 Z_2 + \varepsilon_3 \\
 & Y = \beta_1 X + \beta_2 X + \beta_3 X + \beta_4 Z_1 + \beta_5 Z_2 + \varepsilon_3
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- X = Kepemimpinan Transformasional
- Z₁ = *Employee Empowerment*
- Z₂ = *Employee Engagement*
- Y = *Employee Performance*
- ε = Error Term
- β₁ = Koefisien regresi

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Validiras dan Reliabilitas

Tabel 1 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Item Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional 1	0,631		Valid
Kepemimpinan Transformasional 2	0,556		Valid
Kepemimpinan Transformasional 3	0,601		Valid



Kepemimpinan Transformasional 4	0,535	0,179	Valid
Kepemimpinan Transformasional 5	0,761		Valid
Kepemimpinan Transformasional 6	0,683		Valid
Kepemimpinan Transformasional 7	0,344		Valid
Kepemimpinan Transformasional 8	0,698		Valid

Tabel 2 Uji Validitas Variabel *Employee Empowerment*

Item Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Keterangan
<i>Employee Empowerment 1</i>	0,600	0,179	Valid
<i>Employee Empowerment 2</i>	0,577		Valid
<i>Employee Empowerment 3</i>	0,379		Valid
<i>Employee Empowerment 4</i>	0,562		Valid
<i>Employee Empowerment 5</i>	0,562		Valid
<i>Employee Empowerment 6</i>	0,598		Valid
<i>Employee Empowerment 7</i>	0,587		Valid
<i>Employee Empowerment 8</i>	0,607		Valid

Tabel 3 Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Item Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Keterangan
<i>Employee Engagement 1</i>	0,606	0,179	Valid
<i>Employee Engagement 2</i>	0,624		Valid
<i>Employee Engagement 3</i>	0,649		Valid
<i>Employee Engagement 4</i>	0,557		Valid
<i>Employee Engagement 5</i>	0,754		Valid
<i>Employee Engagement 6</i>	0,718		Valid

Tabel 4 Uji Validitas Variabel *Employee Performance*

Item Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Keterangan
<i>Employee Performance 1</i>	0,500	0,179	Valid
<i>Employee Performance 2</i>	0,431		Valid
<i>Employee Performance 3</i>	0,744		Valid
<i>Employee Performance 4</i>	0,470		Valid
<i>Employee Performance 5</i>	0,540		Valid
<i>Employee Performance 6</i>	0,526		Valid
<i>Employee Performance 7</i>	0,611		Valid
<i>Employee Performance 8</i>	0,624		Valid

Tabel 5 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Hasil
Kepemimpinan Transformasional	0,746	Reliabel
<i>Employee Empowerment</i>	0,687	
<i>Employee Engagement</i>	0,728	
<i>Employee Performance</i>	0,666	

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas disimpulkan bahwa kuesioner penelitian valid dan reliabel sehingga layak dijadikan instrument dalam penelitian ini.

3.1.1 Uji Asumsi Klasik



Uji asumsi klasik pada penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas penelitian ini dapat dilihat dari *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan nilai (*Asymp Sig 2-tailed*) 0,200 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi secara normal dan memenuhi asumsi normalitas. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		120
Normal	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.76368551
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.035
	Negative	-.062
Test Statistic		.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Metode uji multikolinieritas pada penelitian ini melihat nilai *tolerance* dan VIF pada model regresi. Dikatakan suatu model regresi bebas dari multikolinieritas yaitu apabila nilai VIF kurang dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* lebih dari 0,1. Adapun hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 7 Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
Model			Tolerance	VIF
1	(Constant)			
	Kepemimpinan_Transformasional		.855	1.169
	Employee_Empowerment		.656	1.523
	Employee_Engagement		.655	1.527

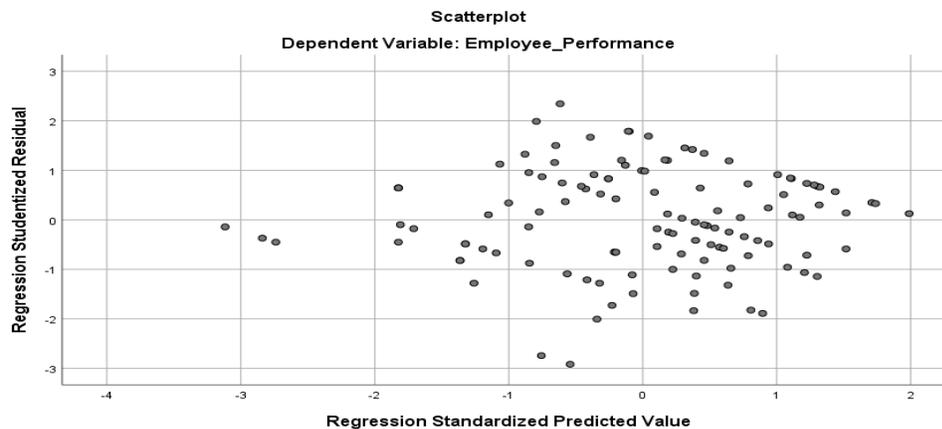
Tabel 8 Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.885	1.555		1.855	.066



Kepemimpinan_Transformasi	-.045	.034	-.132	-1.327	.187
Employee_Empowerment	.045	.051	.100	.886	.378
Employee_Engagement	-.021	.042	-.056	-.496	.621

Pada penelitian ini pengujian heteroskedastisitas hasil uji heteroskedastisitas tidak mengandung heteroskedastisitas karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 , artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual. Dapat dilihat juga dengan uji heteroskedastisitas dengan grafik *scatterplot* yang diperoleh sebagai berikut :



Gambar 1. Grafik Scatterplot

Hasil pengujian *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik membentuk pola yang menyebar. Hal ini mendukung bukti tidak adanya masalah heteroskedastisitas dam model regresi ini.

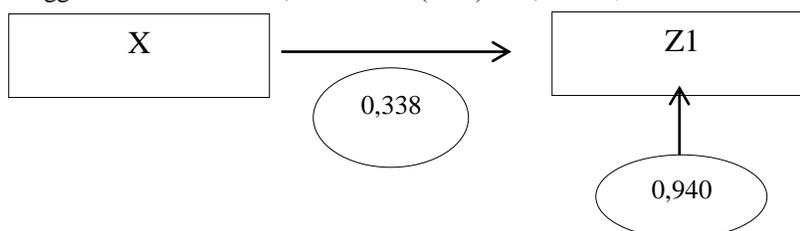
Tabel 9 Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Empowerment Model 1

Coefficients ^a				
Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		8.830	.000
	Kepemimpinan_Transformasional	.338	3.906	.000

Rumus : $X = \beta_1 X + \epsilon_1$

$X = \beta_1 X + \epsilon_1 = 0,338 + \epsilon_1$

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee empowerment*. Artinya, jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka *employee empowerment* akan meningkat. Untuk mencari ϵ_1 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\epsilon_1 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,115} = 0,940\epsilon_1$.





Gambar 2. Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Empowerment* Model 1

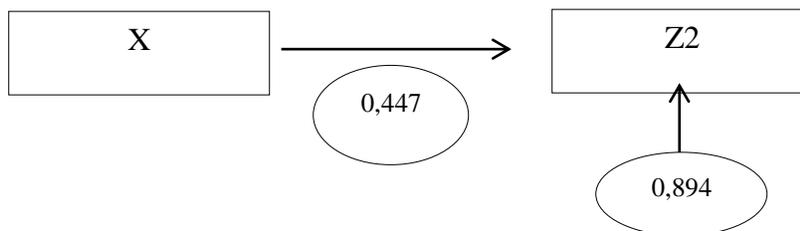
Tabel 10 Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Model 1

Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		6.933	.000
Kepemimpinan_Transformasional	.447	5.426	.000

Rumus : $X = \beta_2 X + \varepsilon_2$

$X = \beta_2 X + \varepsilon_2 = 0,447 + \varepsilon_2$

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Artinya, jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka *employee engagement* akan meningkat. Untuk mencari ε_2 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\varepsilon_2 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,200} = 0,894\varepsilon_2$.



Gambar 3. Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Model 1

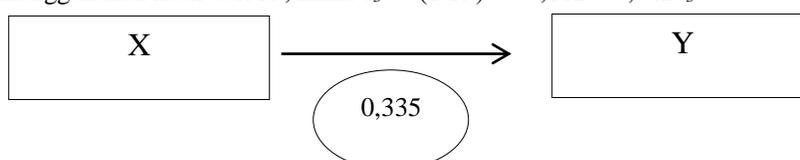
Tabel 11 Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* Model 1

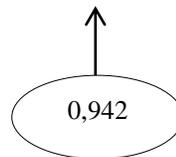
Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
(Constant)		11.756	.000
Kepemimpinan_Transformasional	.335	3.860	.000

Rumus : $X = \beta_3 X + \varepsilon_3$

$X = \beta_3 X + \varepsilon_3 = 0,335 + \varepsilon_3$

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee performance*. Artinya, jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka *employee performance* akan meningkat. Untuk mencari ε_3 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\varepsilon_3 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,112} = 0,942\varepsilon_3$.





Gambar 4. Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Employee Performance* Model 1

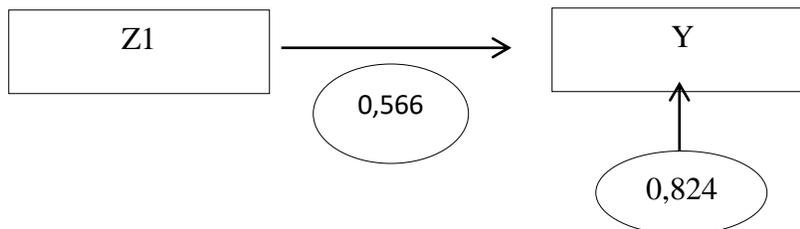
Tabel 12 Koefisien Regresi *Employee Empowerment* Terhadap *Employee Performance* Model 1

Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		8.658	.000
Employee_Empowerment	.566	7.458	.000

Rumus : $Y = \beta_4 Z_1 + \epsilon_3$

$Y = \beta_4 Z_1 + \epsilon_3 = 0,566 + \epsilon_3$

Koefisien regresi variabel *employee empowerment* berpengaruh terhadap *employee performance*. Artinya, jika *employee empowerment* meningkat, maka *employee performance* akan meningkat. Untuk mencari ϵ_3 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\epsilon_3 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,320} = 0,824\epsilon_3$.



Gambar 5. Koefisien Regresi *Employee Empowerment* Terhadap *Employee Performance* Model 1

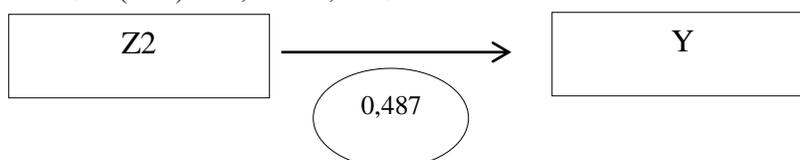
Tabel 13 Koefisien Regresi *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance* Model 1

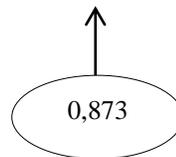
Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		10.426	.000
Employee_Engagement	.487	6.059	.000

Rumus : $Y = \beta_5 Z_2 + \epsilon_3 = 0,487$

$Y = \beta_5 Z_2 + \epsilon_3 = 0,487 + \epsilon_3$

Koefisien regresi variabel *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*. Artinya, jika *employee engagement* meningkat, maka *employee performance* akan meningkat. Untuk mencari ϵ_3 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\epsilon_3 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,237} = 0,873\epsilon_3$.





Gambar 6. Koefisien Regresi *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Tabel 14 Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Empowerment* Model 2

Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
(Constant)		6.513	.000
Kepemimpinan_Transformasional	.162	2.033	.044
Employee_Empowerment	.511	6.422	.000

Rumus : $Y = \beta_1X + \beta_2X + \beta_3X + \beta_4Z1 + \epsilon_3$
 $Y = 0,338 + 0,447 + 0,335 + 0,566Z1 + \epsilon_3$

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional dan *employee empowerment* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Artinya, jika kepemimpinan transformasional dan *employee empowerment* meningkat, maka kepemimpinan transformasional dan *employee empowerment* akan mempengaruhi *employee performance*. Untuk mencari ϵ_3 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\epsilon_3 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,112} = 0,942\epsilon_3$.

Tabel 15 Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* Model 2

Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		8.226	.000
Kepemimpinan_Transformasional	.146	1.640	.104
Employee_Engagement	.422	4.726	.000

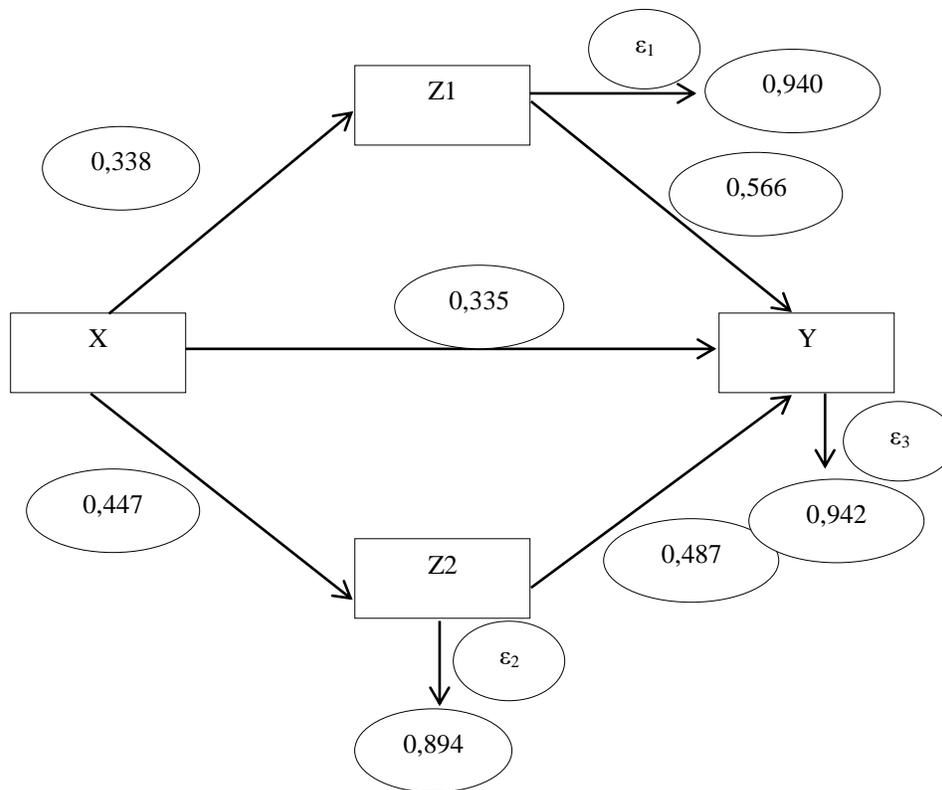
Rumus : $Y = \beta_1X + \beta_2X + \beta_3X + \beta_4Z1 + \beta_5Z2 + \epsilon_3$



$$Y = 0,338 + 0,447 + 0,335 + 0,566Z1 + 0,487Z2 + \epsilon_3$$

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Artinya, jika kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* meningkat, maka kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* akan mempengaruhi *employee performance*. Untuk mencari ϵ_3 , dapat menggunakan hasil dari R^2 , maka $\epsilon_3 = \sqrt{(1-R^2)} = \sqrt{0,112} = 0,942\epsilon_3$.

Berdasarkan dari pembahasan analisis regresi pada persamaan model 1 dan 2 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa model analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 7. Koefisien Analisis Jalur Model 1 dan 2

Berdasarkan dari model analisis jalur diatas serta hasil penjelasan sebelumnya, maka dapat diketahui hasil pengaruh mediasi sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee empowerment* (Z1) dengan nilai beta sebesar 0,338
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee engagement* (Z2) dengan nilai beta sebesar 0,447
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee performance* (Y) dengan nilai beta sebesar 0,335
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee empowerment* (Z1) dengan nilai beta sebesar $0,338 \times 0,447 = 0,151$



5. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee engagement* (Z2) dengan nilai beta sebesar $0,338 \times 0,335 = 0,113$
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee empowerment* (Z1) dengan nilai beta sebesar $0,338 + 0,335 = 0,673$
7. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *employee performance* (Y) melalui *employee engagement* (Z2) dengan nilai beta sebesar $0,447 + 0,335 = 0,782$

Tabel 16 Hasil Model Summary Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Empowerment*

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.338 ^a	.115	.107

Berdasarkan pada Tabel 16 diketahui *R Square* adalah sebesar 0,115 atau sama dengan 11,5%. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk menjelaskan *employee empowerment* adalah sebesar 11,5% sisanya 88,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 17 Hasil Model Summary Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.447 ^a	.200	.193

Berdasarkan pada Tabel 17 diketahui *R Square* adalah sebesar 0,200 atau sama dengan 20%. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk menjelaskan *employee engagement* adalah sebesar 20% sisanya 80% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 18 Hasil Model Summary Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance*

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.335 ^a	.112	.105

Berdasarkan pada Tabel 18 diketahui *R Square* adalah sebesar 0,112 atau sama dengan 11,2%. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk menjelaskan *employee performance* adalah sebesar 11,2% sisanya 88,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 19 Hasil Model Summary *Employee Empowerment* terhadap *Employee Performance*

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.566 ^a	.320	.315

Berdasarkan pada Tabel 19 diketahui *R Square* adalah sebesar 0,320 atau sama dengan 32%. Artinya bahwa *employee empowerment* mampu untuk menjelaskan *employee performance* adalah sebesar 32% sisanya 68% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.



Tabel 20 Hasil Model Summary *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.487 ^a	.237	.231

Berdasarkan pada Tabel 20 diketahui R Square adalah sebesar 0,237 atau sama dengan 23,7%. Artinya bahwa *employee engagement* mampu untuk menjelaskan *employee performance* adalah sebesar 23,7% sisanya 76,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

4. PENGUJIAN

4.1 Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Empowerment*

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee empowerment* dimana nilai sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 3,906 dengan beta sebesar 0,338 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat (Ekaningsih, 2014) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee empowerment*.

4.2 Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dimana nilai sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 5,426 dengan beta sebesar 0,447 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat Fuller, dkk (1999) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

4.3 Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* dimana nilai sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 5,426 dengan beta sebesar 0,335 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat Cahyandani (2021) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.

4.4 *Employee Empowerment* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee performance* dimana nilai sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 7.458 dengan beta sebesar 0,566 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat Yuniarto (2015) yang menyatakan bahwa ada pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee performance*.

4.5 *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* dimana nilai sig sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 6.059 dengan beta sebesar 0,487 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat Sagala (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*.

4.6 Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Empowerment*

Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* adalah berpengaruh dengan nilai 0,450. Hal ini sejalan dengan pendapat Fathurrahim (2019) yang menyatakan *employee performance* menjadi satu kesatuan dengan kepemimpinan transformasional sebagai perantara dari kepemimpinan, maka secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *employee empowerment*.

4.7 Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*

Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* adalah berpengaruh dengan nilai 0,559. Hal ini sejalan dengan pendapat Cahyandani (2021) yang menyatakan



employee performance menjadi satu kesatuan dengan kepemimpinan transformasional sebagai perantara dari kepemimpinan, maka secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *employee engagement*.

5. KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee empowerment* dimana nilai Sig sebesar 0,000 (0.000 < 0,05) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 3.906 dengan beta sebesar 0,338, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee empowerment*.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dimana nilai Sig sebesar 0,000 (0.000 < 0,05) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 5.426 dengan beta sebesar 0,447, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* dimana nilai Sig sebesar 0,000 (0.000 < 0,05) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 5.426 dengan beta sebesar 0,335, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance*.
4. Terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee performance* dimana nilai Sig sebesar 0,000 (0.000 < 0,05) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 7.458 dengan beta sebesar 0,566, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *employee performance*.
5. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* dimana nilai Sig sebesar 0,000 (0.000 < 0,05) dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Nilai t sebesar 6.059 dengan beta sebesar 0,487, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *employee empowerment* adalah berpengaruh dengan nilai 0,450.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* adalah berpengaruh dengan nilai 0,559.

REFERENCES

- [1] Sagala, E. J., & Raihan, H. M. (2018) "Pengaruh Employee Engagemnet Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung" ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.5, No.2 Agustus 2018.
- [2] Ramadhan, N., & Sembiring, J. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jurnal Manajemen Indonesia, [S.I.], v. 14, n. 1, p-. 47-58, mar 2017. ISSN 2502-3713
- [3] Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Sigh, S. K. (2018). Achieving job performance from empowerment through the mediation of *employee engagement*: an empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10 (3), 1094.
- [4] Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- [5] Ghozali, Imam. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi kelima, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- [6] Cahyandani, Paramita Trisnaning (2021). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya" Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- [7] Ekaningsih, Ani Sri. (2014). "The Effect od Transformational Leadreship on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan)" *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.22, 2014.
- [8] Fathurrahim (2019) "Pengaruh Kepemimpinan Transasformasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Inovasi" Vol.14 No.5 Desember 2019 <http://ejournal.binawakya.or.id/index.php/MBI> Open Journal Systems ISSN 1978-3787 (Cetak) ISSN 2615-3505 (Online).
- [9] Fuller, J.B., Marrison, R, Jones., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effect of psychological empowerment on transformational leadership and job satification. *The Journal of Social Psychology*. 139 (3), 389-391.



- [10] Giovanni, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dengan Work Engagement sebagai Variabel Pemediasi (Studi Eksplorasi pada Karyawan Usia Muda di Kota Pontianak). *Integra*, 8 (1).<https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.64>.
- [11] Rivai, H. Veithzal Dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali.
- [12] Yuniarto, A., & Lestari, L. (2015) "The Effect Of Empowerment On Employee Performance With Organizational Commitment As Mediating Variable And Organizational Culture As Moderation Variable" Post Graduate, Stikubank University, ISSN 2302-9791. Vol.2 No.1 May 2015