

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN  
*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Tesis**

**Oleh**

**ADITIA JAYA SAPUTRA**

**2221011011**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN  
*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh

**ADITIA JAYA SAPUTRA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh  
**ADITIA JAYA SAPUTRA**

*Employee engagement* merupakan faktor kunci keberhasilan sebuah organisasi. Salah satu instansi pemerintah yang ada di Bandar Lampung dilakukan oleh (UPTD) Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung. UPTD ini menetapkan target sebagai bagian integral dari rencana program organisasi, yang mencakup pencapaian target Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Namun, realisasinya sejak periode 2018-2022 mengalami fluktuasi. Hal ini diduga *employee engagement* yang kurang mendukung organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support*, *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* serta *perceived organizational support* memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Jumlah sampel penelitian ini, yaitu 120 responden dengan metode *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM-AMOS.

Temuan empiris menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* serta *perceived organizational support* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Saran yang diberikan yaitu, organisasi perlu mengimplementasikan strategi komunikasi yang lebih efektif, organisasi perlu melakukan survei karyawan dan melakukan forum diskusi terbuka, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung, melakukan evaluasi berkala serta mengadakan pelatihan kepemimpinan dan keterampilan interpersonal.

**Kata Kunci :** **Kepemimpinan Transformasional, *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, SEM-AMOS.**

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS A MEDIATING VARIABLE***

**By**  
**ADITIA JAYA SAPUTRA**

*Employee engagement is a key factor in an organization's success. One government agency in Bandar Lampung, specifically the Regional Revenue Management Unit of Bandar Lampung Region I, has set targets as an integral part of its organizational program plan, including targets for Motor Vehicle Tax and Motor Vehicle Title Transfer Fees. However, the realization of these targets has fluctuated from 2018 to 2022, which is suspected to be due to insufficient employee engagement supporting the organization. This study aims to determine the effect of transformational leadership on employee engagement, the effect of transformational leadership on perceived organizational support, the effect of perceived organizational support on employee engagement, and the role of perceived organizational support in mediating the impact of transformational leadership on employee engagement. The sample size for this study is 120 respondents, selected using simple random sampling. This study uses SEM-AMOS as the analysis tool.*

*The empirical findings indicate that this study supports the hypotheses: transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement, transformational leadership has a positive and significant effect on perceived organizational support, perceived organizational support has a positive and significant effect on employee engagement, and perceived organizational support mediates the effect of transformational leadership on employee engagement. Recommendations include the need for the organization to implement more effective communication strategies, conduct employee surveys and open discussion forums, foster a collaborative and supportive work culture, conduct regular evaluations, and provide leadership and interpersonal skills training.*

**Keywords : Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, SEM-AMOS.**

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **Aditia Jaya Saputra**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2221011011

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2 002

  
**Dr. Zainur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**  
NIP 19851017 200812 2 006

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

  
**Dr. Roslina, S.E., M.Si.**  
NIP. 19770711/200501 2 002

**MENGESAHKAN**

**1. Komisi Penguji**

**1.1. Ketua Penguji**

**: Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.**



**1.2. Sekretaris Penguji**

**: Dr. Zainur M Rusdi, S.E., M.Sc.**



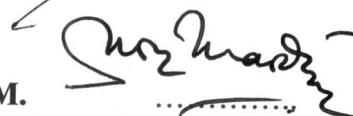
**1.3. Penguji I**

**: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



**1.4. Penguji II**

**: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

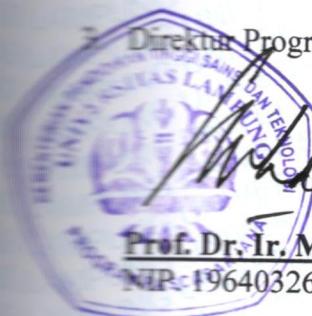


**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Nairohi, S.E., M.Si.**  
NIP: 196606211990031003

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP: 19640326 198902 1 001

**Tanggal Lulus Ujian Tesis: 13 Januari 2025**

## LEMBAR PERNYATAAN PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ilmiah berupa tesis dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika kepenulisan ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 13 Januari 2025

Pembuat pernyataan,



**Aditia Jaya Saputra**

NPM 2221011011

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Aditia Jaya Saputra yang dilahirkan di Tanjung Karang Bandar Lampung pada tanggal 6 Januari 1989. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Agus Mawi Yahya dan Ibu Eliya Wati.

Pendidikan formal yang telah diselesaikan penulis sebagai berikut,

1. SD Negeri 1 Pahoman Bandar Lampung yang telah diselesaikan tahun 2000.
2. SMP Negeri 23 Bandar Lampung yang telah diselesaikan tahun 2003.
3. SMA Negeri 1 Bandar Lampung yang telah diselesaikan tahun 2006.
4. S1 Jurusan Teknik Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Lampung yang telah diselesaikan tahun 2014.
5. S2 Magister Manajemen Konsentrasi *Manajemen Sumber Daya Manusia* Fakultas Ekonomin dan Bisnis Universitas Lampung yang telah diselesaikan pada tahun 2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabilalamin, dengan mengucap rasa syukur teramat besar kepada Allah SWT yang senantiasa selalu memberikan kekuatan dan kelancaran dalam penyusunan tesis ini. Maka, sebagai rasa tanda pertanggungjawaban saya selama kurang lebih dua tahun lima bulan menyelesaikan perkuliahan ini dengan rasa bangga dan penuh rasa bahagia saya persembahkan karya ilmiah kepada:

1. Istri tercinta penulis, Sinta Kurniati, S.TP. dan Anak anak penulis, Arshaka Virendra Jatra (Baba) dan Arnanta Dhirendra Jatra (Bebe).
2. Orang tua penulis, Alm Papah Agus Mawi, Mamah Eliyawati, Bapak Hi.Oyok Anggoro, Ibu Hj.Sri Minarti, serta adik adik.
3. Guru, mentor, sahabat penulis, bapak Prof. DR. Ir. Sugeng Triyono., M.Sc., Prof.Dr.Ir.Agus Haryanto.,M.P., dan Dr.Ir.Sandi Asmara.,M.Si.
4. Almamater tercinta Universitas Lampung.

## **MOTTO**

Pikirkan, kerjakan, dan sandarkan segala sesuatunya kepada Allah SWT.

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi”**.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis tidak lepas dari bantuan dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. RR Erlina, S.E., M.Si selaku Pembimbing I yang selalu memberikan arahan dan masukan pada saat bimbingan dengan penuh semangat dan memberikan dukungan serta motivasi yang besar. Terima kasih ibu, untuk semua ilmu, nasihat, waktu dan segala kebaikan yang ibu berikan untuk Saya.

5. Ibu Dr. Zainur M Rusdi, S.E., M.Sc selaku Pembimbing II yang telah sabar mengajarkan dan mengarahkan saya dalam menyelesaikan tesis ini, terima kasih untuk segala motivasi, nasihat dan kebaikan Ibu selama ini.
6. Bapak Dr. Ribhan S.E., M.Si selaku dosen pembahas, Terima kasih bapak atas koreksi dan masukan yang diberikan kepada saya selama melakukan penulisan tesis ini.
7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku dosen pembahas yang sangat Terimakasih Ibu, atas segala masukan, saran, waktu yang berharga serta diskusi yang telah dilakukan selama ini.
8. Pak Andri selaku staff MM Unila yang selama ini banyak membantu mahasiswa khususnya saya dalam hal administrasi selama perkuliahan.
9. Keluarga Besar Magister Manajemen Universitas Lampung Angkatan 2022 khususnya kelas Manajemen Sumber Daya Manusia.
10. Keluarga besar penulis, terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan harapan. Semoga tesis ini selanjutnya dapat memberikan manfaat dan sumbangan ilmu pengetahuan bagi dunia pendidikan tinggi.

Bandar Lampung, 13 Januari 2025  
Penulis,

Aditia Jaya Saputra

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN SAMPUL</b>	
<b>ABSTRAK</b>	
<b>DAFTAR ISI</b>	
<b>DAFTAR TABEL</b>	
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	

### I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	14

### II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka .....	15
1. Kepemimpinan Transformasional .....	15
2. <i>Employee Engagement</i> .....	19
3. <i>Perceived Organizational Support</i> .....	24
B. Penelitian Terdahulu .....	27
C. Kerangka Pikir .....	29
D. Pengembangan Hipotesis .....	30

### III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	39
B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	39
C. Populasi dan Sampel .....	41
D. Sumber Data.....	42
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Uji Instrumen Penelitian .....	44
1. Uji Validitas Angket .....	44
2. Uji Reliabilitas Angket.....	44
3. Uji Normalitas .....	45
G. Alat Analisis Data .....	46
H. Uji Sobel .....	49

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Pengumpulan Data.....	51
B. Karakteristik Responden .....	51
C. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	54
1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	54
2. Hasil Uji Normalitas .....	56

D. Hasil dan Analisis Data.....	57
E. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> .....	60
F. Uji Kesesuaian Model.....	63
G. Sobel Test.....	64
H. Pembahasan.....	65
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung .....	65
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Perceived Organizational Support</i> Pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung .....	67
3. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung .....	69
4. <i>Perceived Organizational Support</i> Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung .....	71
<b>IV. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	73
B. Saran.....	73

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Realisasi Penerimaan .....	8
2. Penelitian Terdahulu .....	27
3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	40
4. Data Populasi .....	41
5. Data Sampel .....	42
6. Tabel Indikator Uji CFA .....	55
7. Hasil Uji Normalitas .....	56
8. Hasil Statistik Deskriptif.....	57
9. Hasil Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	58
10. Hasil Mean Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> .....	59
11. Hasil Mean Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	59
12. Hasil Total <i>Effect</i> .....	61
13. Hasil <i>Direct Effect</i> .....	61
14. Hasil <i>Indirect Effect</i> .....	61
15. Hasil <i>Regression Weight</i> .....	62
16. Hasil <i>Goodness of Fit Indeks</i> .....	63
17. Hasil Rangkuman Sobel Test.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Bagan Model Penelitian .....	30
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	52
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	53
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	54
6. Hasil Diagram Uji CFA .....	55
7. Hasil Diagram SEM .....	60

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Winardi (2012) mengatakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah (Supardi et al., 2022). Terry (1960) dalam John (2012) mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984) dalam Gorda (2006), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Gilley et al. (2009) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan keterikatan karyawan. Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan yang dipilih akan membentuk norma

perilaku dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan organisasi dapat dilihat dari bagaimana kepemimpinan yang kuat dan konsisten menciptakan lingkungan kerja yang stabil, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan membentuk budaya organisasi yang memperkuat tujuan bersama. kerja lain.

Pemimpin transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Bentuk idealnya, pendekatan ini menciptakan perubahan berharga dan positif pada para pengikut dengan tujuan akhir mengembangkan para pengikut menjadi pemimpin Menurut George (2021). Berdasarkan bentuk otentiknya, kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja para pengikut melalui berbagai mekanisme. Kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement* dalam suatu organisasi.

Robbins dan Judge (2011) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Locke mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Bass dan Silin dalam Yukl (2010) menyatakan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen yaitu, karisma, pertimbangan individual, stimulasi intelektual dan inspirasional.

Kepemimpinan transformasional juga memainkan peran kunci dalam menciptakan *employee engagement* yang mendukung pengembangan individu dan pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Keterikatan karyawan atau *employee engagement* dapat ditingkatkan melalui perusahaan, manajemen dan kepemimpinan (Margaretha, 2009). Secara fakta, Schaufeli (2009) mengatakan bahwa hubungan antara individu dengan atasan langsungnya adalah faktor yang berperan dalam meningkatkan tingkat keterikatan karyawan tersebut. Selain diambil sebagai ukuran untuk memprediksikan keterikatan karyawan, kepemimpinan juga memiliki pengaruh tidak langsung kepada faktor lain yang bisa berpengaruh pada tingkat keterikatan karyawan, misalnya komunikasi yang kuat, kepercayaan dan integritas, serta pemberdayaan pekerjaan (Werther, 2019). Dengan demikian, keterikatan karyawan di dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari peran seorang pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh Rozi et al. (2020) salah satu penyebab ketidaksesuaian pencapaian dengan target organisasi adalah keterikatan karyawan yang kurang. Keterikatan karyawan atau *employee engagement* dipengaruhi oleh tidak diterapkannya kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Kinerja karyawan akan semakin membaik apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karena hal ini akan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sirait (2020) ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Elisda (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka cenderung meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Mardiana et al (2019) menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Jiatong et al (2022) yang memiliki hasil kepemimpinan transformasional memiliki hasil yang positif terhadap *employee engagement*.

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi stimulus penggerak sumber daya manusia (SDM) di organisasi untuk dapat membawa dampak positif terhadap output yang dihasilkan. Pemimpin mempunyai peran menjadi salah satu faktor penggerak karyawannya untuk melakukan kinerja yang maksimal dalam membantunya mencapai target. Menurut Yusuf et al (2020) kepemimpinan transformasional diduga dapat mempengaruhi *employee engagement* melalui *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat ia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli kesejahteraannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Putra et al., (2016) dimana *perceived organizational support* merupakan sebuah persepsi dari karyawan terhadap suatu organisasi apakah organisasi peduli, mengerti dan menghargai terhadap kesejahteraan karyawan atau tidak.

*Perceived Organizational Support* atau dukungan organisasi yang dirasakan, mencerminkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai kontribusi serta keberadaan mereka. *Perceived organizational support* mencakup keyakinan karyawan bahwa organisasi bersedia untuk memberikan bantuan, perhatian, dan penghargaan atas upaya yang mereka lakukan. Pada konteks hubungan antara kepemimpinan, *employee engagement*, dan *Perceived organizational support*.

*Perceived organizational support* dapat berperan sebagai penghubung yang penting. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, termasuk dukungan yang diterima melalui gaya kepemimpinan, mereka cenderung merasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat dilihat ketika seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi intrinsik, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan yang signifikan terhadap keberhasilan individu.

Dukungan yang tercermin dalam *perceived organizational support*, dapat menjadi pendorong keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa didukung lebih memiliki keterikatan yang tinggi karena mereka merasa nilainya diakui dan kontribusinya diapresiasi. Penelitian yang dilakukan Bernarto et al., (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif pada *perceived organizational support*. Penelitian serupa dilakukan oleh Kao et al., (2023) hasil kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada *perceived organizational support*.

*Perceived organizational support* dapat berperan sebagai mediator antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dalam konteks organisasi. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi terhadap mereka. Pada konteks ini, pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan akan memberikan persepsi positif terhadap dukungan organisasi. Persepsi ini meliputi dukungan emosional, dukungan instruksional, dan dukungan yang berhubungan dengan sumber daya organisasi, seperti pelatihan dan pengembangan karir.

Penelitian terkait *perceived organizational support* dan *employee engagement* dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Nabila et al (2020) yang menyatakan bahwa variabel *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat memunculkan adanya keterikatan pada karyawan PT KAI (Persero) Daop IV Semarang. Penelitian yang serupa dilakukan oleh Tindige et al (2018) dengan hasil *perceived organizational support* secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun pada penelitian yang dilakukan Avianto et al (2019) memiliki hasil tidak ada pengaruh *perceived organizational support* secara positif langsung signifikan terhadap *employee engagement*.

Salah satu instansi pemerintah yang ada di wilayah Bandar Lampung dilakukan oleh Unit Pelayanan Teknis Dinas (UPTD) Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung. UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung memiliki tiga unit pelayanan diantaranya kantor UPTD 1 Rajabasa, Samsat Induk dan Samsat Gerai Mal/Samling/*Container*. Tugas dan tanggung jawab dari karyawan UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung secara teknis mempunyai tugas harus memiliki kemampuan mengambil keputusan, menjaga kualitas kerja yang diselesaikan, memiliki kemampuan membangun kerjasama dan jejaring kerja, harus mampu memperoleh penghargaan atau tanda jasa dari pemerintah atau instansi lainnya atas prestasi kerjanya serta para karyawan harus mampu menuntaskan target yang telah ditetapkan oleh instansi.

UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung menetapkan target sebagai bagian integral dari rencana program organisasi, yang mencakup pencapaian target Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Melalui implementasi strategis, UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung berkomitmen untuk mewujudkan target ini sebagai bagian dari upaya lebih luas untuk meningkatkan pendapatan wilayah dan mendukung pembangunan infrastruktur serta layanan publik yang berkualitas. Berikut Tabel 1 memuat data terkait realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung periode 2018 sampai dengan 2022.

**Tabel 1. Realisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung Tahun 2018 - 2022**

Tahun		Target	Realisasi	%
2018	PKB	269.500.000.000	325.680.104.004	120,85
	BBN KB	358.600.000.000	344.126.289.683	95,96
2019	PKB	332.750.000.000	362.384.157.348	108,91
	BBN KB	322.140.000.000	302.339.070.950	93,85
2020	PKB	305.750.400.000	332.492.166.525	108,75
	BBN KB	249.600.000.000	171.304.166.525	68,63
2021	PKB	337.355.560.000	378.004.748.546	112,05
	BBN KB	249.600.000.000	211.497.446.000	84,73
2022	PKB	371.008.818.000	405.704.610.744	109,35
	BBN KB	220.460.113.000	240.933.186.500	109,31

*Sumber: UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.*

Hasil pada Tabel 1 tersebut mencerminkan pencapaian target dan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) serta Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN KB) oleh UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung selama periode 2018-2022. Dari data tersebut terlihat bahwa target PKB setiap tahun cenderung meningkat, begitu juga dengan realisasinya yang selalu melampaui target, dengan persentase tertinggi pada tahun 2018 mencapai 120,85%.

Hal ini menunjukkan performa yang baik dalam pengumpulan PKB, di mana pemerintah daerah berhasil mengoptimalkan potensi pendapatan dari sektor ini. Sebaliknya, untuk BBN KB, meskipun terdapat peningkatan target dan realisasi dari tahun ke tahun, terdapat fluktuasi dalam pencapaian target. Tahun 2020 menunjukkan pencapaian terendah hanya 68,63% dari target, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh kondisi ekonomi global pada masa itu. Namun, pada tahun 2022, realisasi BBN

KB berhasil melampaui target dengan persentase 109,31%, menunjukkan pemulihan dan peningkatan efisiensi dalam pengumpulan pajak ini. Perbedaan antara target dan realisasi pada kedua jenis pajak ini memberikan gambaran mengenai tantangan dan keberhasilan dalam manajemen pendapatan daerah dari sektor penerimaan pajak kendaraan bermotor.

Pencapaian target pajak yang fluktuatif pada Tabel 1 di atas dapat dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional di mana pemimpin yang visioner dan inspiratif mampu meningkatkan *employee engagement* melalui *perceived organizational support*. Ketika pemimpin transformasional memberikan arahan yang jelas, menginspirasi visi bersama, dan menunjukkan dukungan nyata terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. *Perceived organizational support* yang tinggi membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, yang kemudian mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, berkontribusi pada pencapaian target yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja seperti yang terlihat dalam tabel pendapatan pajak dari tahun ke tahun.

UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung sendiri memiliki beberapa aspek yang menyebabkan tingkat *perceived organizational support* (POS) rendah dan berkontribusi pada tingkat *employee engagement* yang rendah. Jika karyawan tidak merasa didengarkan atau diberikan informasi yang cukup tentang keputusan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, mereka mungkin merasa tidak didukung dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara aktif. Ketidakpastian tentang arah dan tujuan dalam pekerjaan juga dapat mengurangi rasa keterikatan karyawan.

Kesempatan untuk pengembangan karir dan pertumbuhan professional cenderung kurang sehingga dapat mempengaruhi *perceived organizational support* (POS) pada UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung. Jika karyawan tidak merasa didukung dalam mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan karir mereka, mereka mungkin kehilangan motivasi untuk berinvestasi secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa terjebak dalam posisi yang tidak menawarkan peluang pertumbuhan atau pengembangan karir mungkin cenderung merasa kurang terlibat dan kurang termotivasi.

Kurangnya perhatian manajemen dalam pengakuan dan penghargaan juga dapat merusak *perceived organizational support* di kantor UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung. Implementasi *perceived organizational support* persepsi positif terhadap dukungan organisasi tersebut kemudian memiliki efek positif pada *employee engagement*. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi yang kuat akan cenderung lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *perceived organizational support* berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*, dimana *perceived organizational support* menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dalam organisasi (Tyssen, 2014).

Selain itu, *perceived organizational support* juga dapat menjadi faktor kunci dalam membentuk sebuah organisasi yang mendukung keterikatan karyawan. Organisasi yang membangun dan memelihara *perceived organizational support* yang kuat cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Owens, 2016). Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan, *employee engagement*, dan *perceived organizational support* menjadi saling terkait, dengan *perceived organizational support* berperan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan dukungan organisasi dengan tingkat keterikatan karyawan.

Terdapat penelitian yang mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *employee engagement* melalui *perceived organizational support*. Penelitian yang dilakukan oleh (Kusumo & Afandi, 2020) menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi *employee engagement* dengan memperhatikan *perceived organizational support*. Dengan demikian, maka penulis mengajukan sebuah penelitian dengan judul. **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Mediasi”**. Penelitian ini dilakukan di UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.

## **B. Rumusan Masalah**

Ketidaksesuaian antara pencapaian target dan realisasi PKB serta BBN KB oleh UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung selama periode 2018-2022

diduga disebabkan oleh rendahnya tingkat *employee engagement* di kantor tersebut. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan yang kurang mendukung dan transformasional. Kurangnya komunikasi dan transparansi dari pemimpin dapat membuat karyawan merasa tidak didengarkan atau diberikan informasi yang cukup tentang keputusan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, ketidakpastian dalam arah dan tujuan pekerjaan juga dapat mengurangi rasa keterikatan karyawan, karena mereka mungkin kehilangan orientasi dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka. Selain itu, kurangnya kesempatan pengembangan karir dan pertumbuhan profesional juga dapat mempengaruhi *employee engagement*. Faktor-faktor ini dapat berdampak negatif pada *perceived organizational support* (POS) di UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.

Ketika karyawan merasa kurang didukung, hal ini dapat berdampak negatif pada *employee engagement*. Mereka mungkin merasa kurang termotivasi, kurang terlibat, dan kurang berkontribusi secara maksimal dalam mencapai target dan realisasi PKB serta BBN KB. Penelitian yang dilakukan oleh Jiatong et al (2022) yang memiliki hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hasil yang positif terhadap *employee engagement* atau keterikatan karyawan dimana pemimpin yang menganut gaya ini cenderung memberikan inspirasi, motivasi, dan arah yang jelas kepada tim. Kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan keterikatan karyawan, tetapi juga meningkatkan *perceived organizational support*. Dengan adanya dukungan yang kuat dari atasan, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Sesuai dengan latar belakang masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *perceived organizational support* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung?
4. Apakah *perceived organizational support* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai rumusan masalah penelitian, adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.

3. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.
4. Untuk mengetahui *perceived organizational support* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya tentang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan kedepannya.
- b. Bagi pihak luar, dapat dijadikan bahan acuan dan referensi jika ingin melakukan penelitian-penelitian lebih lanjut.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **A. Tinjauan Pustaka**

#### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Robbins (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Krisis yang dialami setiap organisasi, termasuk didalamnya organisasi pendidikan, berakar pada krisis kepemimpinan nasional, khususnya berupa tantangan terhadap kecerdasan kita, yang tidak dapat lagi diantisipasi sekedar dengan kecerdasan rasional (IO) dan kecerdasan emosional (EQ) namun menuntut perankunci kecerdasan spiritual (SQ) sebagai induk segala kecerdasan. Tidak bisa dipungkiri bahwa salah satu faktor pendorong kemajuan adalah kepemimpinan yang kuat sekaligus melayani masyarakat. Pemimpin yang kuat sekaligus melayani adalah pemimpin yang berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan, bahwa inti kepemimpinan adalah memengaruhi bawahannya (Robbins, 2016). Fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Hameed (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin. Menurut Hui Li (2019), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep "4I". Bass dan Avolio menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

1. Agen perubahan.
2. Pengambil resiko yang berhati-hati.
3. Yakin terhadap orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan kebutuhan mereka.
4. Mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka.
5. Fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman.
6. Mempunyai keterampilan kognitif.
7. Memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati.
8. Orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisinya.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan pada organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin.

Persepsi terkait kepemimpinan transformasional juga muncul dari Morales et al., (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional menandai suatu pendekatan yang menonjol dalam mengelola sebuah organisasi, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan individu atau personal, tetapi juga berupaya untuk meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama di antara anggota tim atau organisasi secara keseluruhan. Morales et al., (2012) mengidentifikasi indikator pengukuran kepemimpinan transformasional ke dalam 3 poin diantaranya:

- a. Pemimpin transformasional memiliki karisma, karisma ini menciptakan iklim di mana para anggota organisasi merasa terhubung secara emosional dengan pemimpin mereka. Ketika karisma digabungkan dengan kemampuan untuk memberikan inspirasi, pemimpin tersebut dapat menggerakkan orang-orang di sekitarnya untuk bertindak dan bekerja menuju tujuan bersama.
- b. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi, inspirasi ini mendorong para anggota organisasi untuk melihat lebih jauh dari batas-batas yang sudah ada dan membayangkan kemungkinan-kemungkinan baru.
- c. Pemimpin transformasional mendorong stimulasi intelektual, stimulasi intelektual ini menciptakan budaya di mana pembelajaran dianggap sebagai suatu proses yang berkelanjutan dan penting bagi kemajuan organisasi.

Indikator-indikator seperti memiliki karisma, memberikan inspirasi, dan mendorong stimulasi intelektual merupakan bagian integral dari dimensi kinerja organisasi karena mereka berkontribusi secara langsung terhadap budaya, motivasi, dan kemampuan inovatif organisasi.

Kepemimpinan transformasional membantu mengarahkan energi dan usaha anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama dengan cara yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan fokus pada nilai-nilai, etika, dan inspirasi, pemimpin transformasional mendorong anggota organisasi untuk berpikir lebih dari sekadar kepentingan pribadi mereka sendiri. Mereka menempatkan pentingnya kesejahteraan kolektif di depan kepentingan individu. Dalam lingkungan yang dipimpin oleh kepemimpinan transformasional, terjadi transformasi budaya di mana kolaborasi, kreativitas, dan inovasi didorong secara aktif, memungkinkan organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan menciptakan dampak yang lebih besar dalam mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang mencapai tujuan organisasi, tetapi juga tentang menciptakan komunitas yang kuat dan berdaya yang berusaha untuk kesuksesan bersama dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

## ***2. Employee Engagement***

Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006: 601) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterikatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada

ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *Absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi. Thomas (2009: 38) menggambarkan *employee engagement* dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018: 103) *employee engagement* yaitu keterikatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu keterikatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

### **Karakteristik *Employee Engagement***

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Banyak pakar yang memaparkan mengenai karakteristik karakteristik dari *employee engagement*. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004: 295) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

- 1) *Vigor* dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

- 2) *Dedication* dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
- 3) *Absorption* dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Dimensi bagi *employee engagement* yaitu produktivitas kerja dikarenakan terdapat hal yang mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan perhatian terhadap karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja mereka (Rasool et al., 2021). Organisasi yang peduli dengan pendapat karyawan dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karena karyawan merasa bahwa kontribusi dan masukan mereka dihargai dan diimplementasikan. Organisasi yang sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan akan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan. Kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan tingkat kehadiran dan produktivitas karyawan karena karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi mereka. Selain itu, organisasi yang memberikan bantuan saat karyawan menghadapi masalah juga dapat membantu menjaga kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan memengaruhi produktivitas kerja secara positif.

### **Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Federman (2009: 37) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Kebudayaan (*Culture*)
2. Indikator Sukses (*Success Indicators*)
3. Pengertian Prioritas (*Priority Setting*)
4. Komunikasi (*Communication*)
5. Inovasi (*Innovation*)
6. Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*)
7. Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*)
8. Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*)
9. Pelanggaran (*Customer-Centered*)

Menurut Thomas (2009: 47) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards*, yaitu: Kebermaknaan (*A Sense of Meaningfulness*), Pilihan (*A Sense of Choice*), Kemampuan (*A Sense of Competence*), dan Kemajuan (*A Sense of Progress*).

Keterlibatan karyawan adalah sumber hubungan fisik dan emosional antara karyawan dan organisasi (Rasool, 2021). Adapun indikator dari *employee engagement* antara lain:

1. Keterlibatan: Hal ini mengacu pada tingkat partisipasi dan komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang terlibat akan merasa antusias dengan pekerjaan mereka, menunjukkan minat yang tinggi,

serta aktif dalam menjalankan tugas dan berkontribusi pada keberhasilan tim atau perusahaan. Keterlibatan ini tercermin dalam sikap positif dan keinginan untuk terus belajar serta berkembang dalam pekerjaan mereka.

2. Pemenuhan Tanggung Jawab: Mengacu pada kesadaran dan keseriusan karyawan dalam menjalankan kewajiban mereka di tempat kerja. Karyawan yang merasa bertanggung jawab akan bekerja dengan tekun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta memahami dampak dari setiap tindakan yang mereka ambil terhadap kesuksesan organisasi. Tanggung jawab ini juga mencakup kepatuhan terhadap standar dan kebijakan perusahaan.
3. Membantu Pekerjaan: Karyawan yang terlibat biasanya siap untuk saling membantu dan bekerja sama dalam menyelesaikan tugas, baik secara individu maupun tim. Ini mencakup kerjasama lintas departemen, berbagi pengetahuan, dan memberikan dukungan kepada rekan kerja dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Rasa saling mendukung ini memperkuat hubungan antar karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.
4. Menyelesaikan Pekerjaan: Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan efisien dan tepat waktu. Karyawan yang terlibat merasa bangga dan puas ketika mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik, sesuai dengan ekspektasi perusahaan.

### 3. *Perceived Organizational Support (POS)*

*Perceived Organizational Support* diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat ia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli kesejahteraannya (Anggraini, 2017). Menurut (Elayati, 2015), berdasarkan hasil penelitian, Eingsberg mengajukan bahwa dimensi *perceived organizational support* meliputi:

1. *Fair organizational procedures*, yang meliputi kebijakan organisasi dan keadilan/persamaan dalam perlakuan.
2. *Supervisor support* atau dukungan pimpinan.
3. *Favorable reward dan job conditions* yang meliputi : *recognition, pay, dan promotions, job security, otonomi pekerjaan dan prosedur kerja, job – related stressor, work everload, training.*

Chiang et al., (2012) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi subjektif karyawan ketika karyawan merasa bahwa organisasi menekankan kontribusi dan kesejahteraan pribadi karyawan, mereka cenderung mengembangkan rasa kewajiban terhadap organisasi. Dimensi *perceived organizational support* menurut Chiang et al., (2012) adalah budaya organisasi dimana budaya organisasi yang inklusif dan mendukung akan memperkuat keterikatan karyawan dan kesejahteraan, sementara *perceived organizational support* akan memperkuat persepsi karyawan terhadap dukungan dan toleransi terhadap kesalahan. Adapun indikator *perceived organizational support* ini sendiri terdiri dari:

1. Partisipasi dan keterikatan, ketika sebuah organisasi mendorong partisipasi aktif dari karyawan dan memberikan nilai pada pandangan, masukan serta pendapat mereka, hal ini mencerminkan tingkat keterikatan yang tinggi. Karyawan yang merasa bahwa pendapat mereka dihargai akan cenderung lebih terikat dalam kegiatan organisasi dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan bersama.
2. Kesejahteraan karyawan, ketika organisasi memperhatikan kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis karyawan, ini menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan kebutuhan individu. Kesejahteraan karyawan yang terjaga akan berdampak positif pada produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan dalam jangka panjang.
3. Pertimbangan terhadap tujuan dan nilai, organisasi yang memperkuat identitas dan kecocokan nilai antara karyawan dan organisasi akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan bermakna dengan tujuan yang dikejar. Ini membantu meningkatkan komitmen serta keterikatan terhadap organisasi dan motivasi untuk berkinerja tinggi.
4. Dukungan dan ketersediaan bantuan, ketika organisasi menawarkan dukungan ketika karyawan mengalami kesulitan serta membutuhkan bantuan, ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan peduli. Karyawan yang merasa didukung dan dibantu akan merasa lebih aman serta meningkatkan keterikatan karyawan.
5. Toleransi terhadap kesalahan, ketika organisasi mempromosikan budaya di mana kesalahan dianggap sebagai peluang untuk belajar dan berkembang,

Pandangan lain muncul dari Grace (dalam Putra dan Sriathi, 2017) yang menyatakan *perceived organizational support* merupakan kepercayaan dari karyawan tentang bagaimana organisasi menghargai segala kontribusi maupun kesejahteraan mereka. *perceived organizational support* yang meningkat akan membuat para karyawan merasa memiliki kewajiban penting untuk selalu berkontribusi dan peduli mengenai kesejahteraan maupun tujuan organisasi. Cahyana (dalam Putra dan Rahyuda, 2016) menyatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawannya, maka perusahaan nantinya perlu meningkatkan *perceived organizational support*. Menurut George (2021) mengatakan *perceived organizational support* adalah dukungan yang diberikan oleh organisasi yang dinilai melalui keyakinan tentang sejauh mana organisasi dapat memperhatikan kesejahteraannya, menilai kontribusi, memperhatikan kehidupan, mendengarkan keluhan, mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil.

### **Aspek-aspek *Perceived Organizational Support***

Menurut Bui (2017) aspek-aspek *Perceived Organizational Support* yaitu:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, bila organisasi dinilai oleh karyawan, dapat melihat atau menghargai ide-ide karyawannya, maka *Perceived Organizational Support* menjadi positif. Sebaliknya, *Perceived Organizational Support* akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.
2. Sikap organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah, bila organisasi dinilai tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat

masalah. Hal ini akan menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.

3. Sikap organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan, *Perceived Organizational Support* disebut tinggi, jika karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

## B. Penelitian Terdahulu

Untuk mengkaji sebuah permasalahan, peneliti membutuhkan sumber yang valid dan relevan seperti penelitian-penelitian sebelumnya. Penulis jadikan bahan pertimbangan acuan dalam penelitian yang sekarang. Berikut hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pokok bahasan masalah peneliti. Penelitian terdahulu dapat di lihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
(Buil et al., 2018)	<i>Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality</i>	Penelitian ini menggunakan teknik nonparametrik bootstrapping dengan sampel sebesar 323 serta menggunakan regresi SEM-PLS. Hasil menunjukkan bahwa identifikasi dan keterikatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasional, sementara keterikatan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.

**Tabel 2 (lanjutan)**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
(Caniëls: 2017)	<i>Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work</i>	Penelitian ini dilakukan di Belanda pada 259 karyawan organisasi teknologi. Hubungan positif dan signifikan antara kepribadian proaktif dan kepemimpinan transformasional dengan keterikatan. Selain itu, kepemimpinan transformasional ditemukan memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif dan keterikatan kerja.
(Bernarto, et. al,2020)	<i>Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers</i>	Sampel pada 127 guru sekolah yang ditentukan melalui snowball sampling. Teknik analisis data menggunakan (PLS-SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja, dan kepuasan hidup. Selanjutnya, dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan hidup.
(Gemeda et al.,2020)	<i>Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study</i>	Sampel penelitian sebanyak 498 yang tersebar di Etiopia dan Korea Selatan. Untuk menguji hipotesis yang diusulkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterikatan kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan.

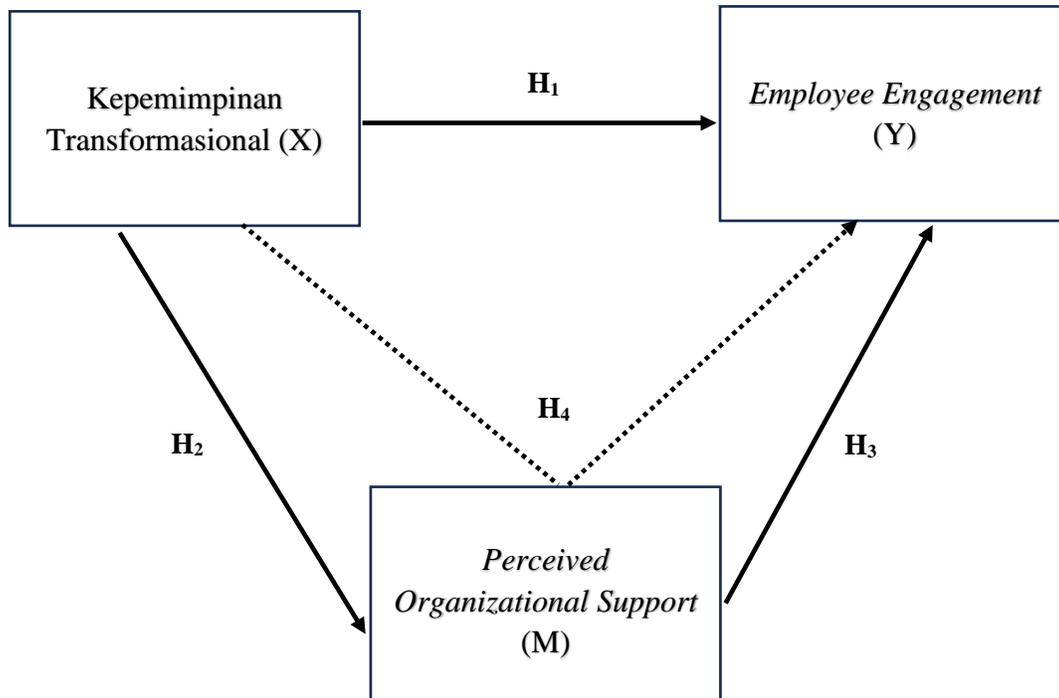
**Tabel 2 (lanjutan)**

(Hui Li, 2019)	<i>Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes</i>	Data dikumpulkan dari 281 karyawan organisasi multinasional di China. Proses makro pada Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis yang diusulkan. Hasil penelitian mendukung mediasi berurutan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepercayaan, keterikatan kerja, dan perilaku inovatif karyawan.
----------------	---	---

### C. Kerangka Pikir

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitar pemimpin untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan mencapai tujuan yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam mencapai perubahan yang signifikan dalam organisasi. Ini dapat memotivasi tim untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius, merangsang inovasi, dan memperkuat ikatan antara pemimpin dan pengikutnya.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel antara lain Kepemimpinan Transformasional (X), *Perceived Organizational Support* (Z), dan *Employee Engagement* (Y) sehingga menghasilkan kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

#### **D. Pengembangan Hipotesis**

##### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

Penelitian sebelumnya telah membahas perilaku kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap tingkat keterikatan karyawan (Li et al., 2019; Mi et al., 2019; Yang et al., 2020). Studi sebelumnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja (Bui et al., 2017). Seorang pemimpin transformasional dapat mendorong keterikatan karyawan, yang didefinisikan sebagai kondisi kognitif, emosional, dan perilaku individu karyawan

yang ditujukan untuk mencapai hasil organisasi yang diinginkan, dengan mendorong perilaku dan sikap positif bawahan terhadap pekerjaan, serta mendukung keyakinan diri mereka terhadap visi dan tujuan yang menantang (Lai et al., 2020).

Perilaku kepemimpinan transformasional merangsang keterikatan karyawan dan memberikan visi yang jelas yang dapat membantu karyawan untuk memahami tujuan organisasi dan memahami seberapa berharganya kontribusi mereka terhadap pencapaian visi ini (Schwarz, 2017). Selanjutnya, karyawan dapat menjadi terlibat karena mereka yakin tentang hubungan antara usaha mereka dan masa depan organisasi mereka. Stimulasi intelektual melibatkan pemimpin yang menantang karyawan untuk secara kritis memeriksa situasi dan menemukan solusi kreatif untuk masalah organisasi (Buil et al., 2019). Perilaku pemimpin seperti itu tidak hanya dapat mempengaruhi persepsi karyawan bahwa pekerjaan lebih menantang, tetapi juga persepsi mereka tentang otonomi dalam iklim kerja karena karyawan diberi fleksibilitas untuk memecahkan masalah dengan metode baru (Hameed et al., 2019).

Peningkatan persepsi tantangan dan otonomi dapat mengaktifkan karyawan secara intrinsik, dan dengan demikian, dapat meningkatkan keterikatan karyawan (Koroglu dan Ozmen, 2021). Pemimpin transformasional mampu membentuk keterikatan karyawan dengan menggugah semangat dan antusiasme dalam melibatkan mereka dalam tujuan organisasi. Mereka memberikan arahan yang jelas dan memotivasi tim dengan memberikan inspirasi tentang makna dan pentingnya pekerjaan mereka. Selain itu, pemimpin transformasional juga dikenal karena kemampuannya dalam memberikandukungan personal dan pengakuan terhadap prestasi individu.

Selain itu, kepemimpinan transformasional memberikan model peran positif, memupuk budaya inklusif, dan mendorong partisipasi aktif dari karyawan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, yang merupakan elemen penting dari keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki dampak positif pada pekerjaan mereka dan melihat peluang untuk berkembang, mereka cenderung lebih terlibat secara menyeluruh dalam tugas-tugas mereka. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan tidak hanya bersifat intrinsik tetapi juga melibatkan pengaruh positif terhadap iklim organisasi dan kesempatan pengembangan pribadi karyawan.

Pimpinan pada UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung kurang baik dalam mentransmisikan dan menyebarkan misi serta tujuan organisasi kepada seluruh karyawan, yang merupakan salah satu permasalahan utama yang menyebabkan rendahnya *employee engagement*. Tanpa pemahaman yang jelas mengenai visi dan tujuan jangka panjang, karyawan merasa tidak memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka, sehingga menurunkan keterikatan mereka dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

Kepemimpinan di UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung juga kurang dapat meningkatkan level antusiasme karyawan dan kurang mengutamakan penggunaan kecerdasan serta potensi karyawan dalam organisasi. Ketidakmampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan menyebabkan mereka merasa tidak dihargai dan kurang bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Lebih lanjut, pemimpin yang tidak memanfaatkan kecerdasan dan kontribusi karyawan mengakibatkan karyawan merasa bakat dan kemampuan mereka tidak diakui, sehingga mereka menjadi pasif dan tidak berinisiatif dalam berkontribusi lebih jauh bagi kemajuan organisasi. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *perceived organizational support* menciptakan dasar yang kuat untuk membentuk persepsi positif karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan Asgari et al. (2020) melakukan penelitian terhadap mahasiswa perguruan tinggi dan mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap *perceived organizational support* karyawan. Hermawati et al. (2021) melakukan penelitian terhadap *perceived organizational support* dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *perceived organizational support*. Kepemimpinan transformasional, yang mencakup elemen-elemen seperti visi yang inspirasional, dukungan personal, dan memberdayakan bawahan, memberikan sinyal bahwa organisasi memprioritaskan

kesejahteraan dan perkembangan karyawan. Melalui komunikasi yang efektif dan model peran positif, pemimpin transformasional membantu membentuk citra organisasi sebagai entitas yang peduli dan mendukung. Para pemimpin ini juga seringkali mendorong keterikatan dan partisipasi aktif, menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan bersama.

Positifnya persepsi terhadap dukungan organisasi yang dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional menciptakan dampak positif pada kesejahteraan psikologis dan motivasi karyawan. Para karyawan yang merasa didukung cenderung merasa lebih terikat dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerjayang positif, di mana karyawan merasa nyaman untuk berinovasi, mengambil risiko, dan berkontribusi secara aktif. Dengan membentuk *perceived organizational support* yang kuat, kepemimpinan transformasional dapat membantu meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi.

**H<sub>2</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

### **3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) Terhadap *Employee Engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki *perceived organizational support*, itu memperkuat penilaian emosional dan kognitif mereka

terhadap organisasi dan pekerjaan mereka (Byrne, 2008). Karyawan dengan *perceived organizational support* yang lebih tinggi mungkin lebih terlibat dalam pekerjaan dan organisasi sebagai bagian dari norma reciprocitas teori pertukaran sosial untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Studi lain oleh Ali et al. (2018) menjelaskan bahwa karyawan sangat merasa keterikatan pada pekerjaan mereka ketika mereka merasa organisasi mereka memberikan dukungan kepada mereka. Peneliti lain seperti (Murthy, 2017) menemukan bahwa keterikatan karyawan didukung oleh *perceived organizational support*. Hal serupa telah diteliti oleh Dai & Qin (2016) dengan hasil *perceived organizational support* menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

*Perceived organizational support* (POS) merujuk pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung kebutuhan dan kesejahteraan mereka. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* dapat dipahami melalui dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan kuat dari organisasi cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin merasa dihargai, didukung, dan bahwa kontribusi mereka diakui. Dalam lingkungan di mana *perceived organizational support* tinggi, karyawan dapat merasa lebih terikat terhadap tujuan.

Dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik melalui kebijakan, komunikasi, atau interaksi interpersonal, dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan memperkuat keterikatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, keterikatan

karyawan juga dapat berfungsi sebagai mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja kerja. Karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi, yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Dengan memberikan dukungan yang nyata, organisasi dapat membentuk ikatan yang kuat dengan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, dan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

**H<sub>3</sub> = *Perceived organizational support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Melalui *Perceived Organizational Support* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.**

Konsep *perceived organizational support* berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Fareed dan Su (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek lintas tingkat positif terhadap *perceived organizational support* dengan memperhatikan keterikatan karyawan, membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih bermakna dan menyenangkan. Hal ini, pada gilirannya, secara positif memengaruhi keterikatan karyawan.

Melalui komunikasi yang membawa dampak emosional dan mendalam, pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memberikan kejelasan tentang arah dan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi, mereka cenderung membentuk persepsi positif terhadap nilai dan kontribusi mereka dalam lingkungan kerja tersebut.

*Perceived organizational support* kemudian menjadi perantara dalam mempengaruhi keterikatan karyawan oleh kepemimpinan transformasional. Kepercayaan karyawan terhadap dukungan yang solid dari organisasi menciptakan ikatan yang lebih kuat. Keterikatan karyawan cenderung meningkat ketika mereka merasa dihargai, didukung, dan terhubung dengan tujuan organisasi. *Perceived organizational support* memberikan dasar emosional dan psikologis bagi karyawan untuk aktif terlibat dalam pekerjaan mereka, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat ikatan mereka dengan organisasi. Sebagai hasilnya, fungsi *perceived organizational support* dapat menjadi penghubung atau mediasi antara kualitas kepemimpinan transformasional dan tingkat keterikatan karyawan, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kontribusi kepemimpinan terhadap perkembangan karyawan dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan yang dirasa kurang baik di UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung berdampak terhadap *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya menurunkan tingkat *employee engagement*. Salah satu masalah utama adalah kepemimpinan yang tidak peduli dengan pendapat dan kesejahteraan karyawan.

Ketidakpedulian ini membuat karyawan merasa diabaikan dan tidak dihargai, yang memengaruhi keterikatan mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, pemimpin yang tidak memperhatikan tujuan dan nilai-nilai pribadi karyawan menciptakan jarak emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi, sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki makna atau tujuan yang selaras dengan nilai-nilai mereka sendiri.

Masalah lain yang turut menyumbang adalah ketidakmampuan pemimpin untuk menyediakan bantuan saat karyawan menghadapi masalah. Kurangnya dukungan membuat karyawan merasa tidak mendapat dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka secara efektif. Akibatnya, karyawan kehilangan rasa percaya diri dan keamanan dalam lingkungan kerja mereka, yang berujung pada rendahnya *engagement* organisasi. Tanpa dukungan dan perhatian yang memadai dari pemimpin, karyawan cenderung merasa tidak bersemangat dan kurang termotivasi, sehingga *employee engagement* di organisasi tersebut rendah.

**H<sub>4</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support*.**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dimana penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. (Sugiyono, 2019). Berdasarkan pada pernyataan tersebut, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, dimana data yang diperoleh dari sampel penelitian serta dilakukan analisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini akan menguji ada atau tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi.

#### **B. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional merupakan unsur-unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur dan menghitung suatu variabel. Definisi operasional merupakan uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kepemimpinan Transformasional (X)	Gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama di antara anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan bersama.  (Morales et al., 2012)	1. Mengkomunikasikan misi, 2. Antusiasme karyawan, 3. Kecerdasan karyawan	Skala Likert 1-5
<i>Employee Engagement</i> (Y)	Sumber hubungan fisik dan emosional antara karyawan dan organisasi.  (Rasool et al., 2021)	1. Keterlibatan, 2. Pemenuhan Tanggung Jawab, 3. Membantu Pekerjaan, 4. Menyelesaikan Pekerjaan.	Skala Likert 1-5
<i>Perceived Organizational Support</i> (Z)	Persepsi subjektif karyawan ketika karyawan merasa bahwa organisasi menekankan kontribusi dan kesejahteraan pribadi karyawan, mereka cenderung mengembangkan rasa kewajiban terhadap organisasi.  (Chiang et al., 2012)	1. Partisipasi dan Keterlibatan, 2. Kesejahteraan Karyawan, 3. Pertimbangan Terhadap Tujuan dan Nilai, 4. Dukungan dan Ketersediaan Bantuan, 5. Toleransi Terhadap Kesalahan.	Skala Likert 1-5

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang terdaftar pada UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung sebanyak 183 orang dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 4. Populasi Penelitian**

No	Unit Pelayanan	Jumlah Karyawan	
		ASN	PPNPN
1	Kantor UPTD 1	57	28
2	Samsat Induk	55	15
3	Samsat Gerai Mall/ Samling/ Container	21	7
<b>Total</b>		<b>133</b>	<b>50</b>

*Sumber: Bagian Kepegawaian UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung Tahun 2024.*

Tabel 4 terkait jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 183 karyawan yang tergolong dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) atau bisa disebut dengan karyawan tetap sebanyak 133 karyawan serta Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) atau karyawan honorer sebanyak 50 karyawan yang tersebar dalam beberapa unit pelayanan (Kantor UPTD 1, Samsat Induk dan Samsat Gerai Mall/ Samling/ Container).

### 2. Sampel

Sugiyono, (2019) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik/sifat yang dimiliki populasi sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representative atau mewakili. Penelitian ini menggunakan teknik

*Probability Sampling*. Pengambilan sampel probabilitas merupakan di mana semua subjek dalam populasi target memiliki peluang yang sama untuk dipilih dalam sampel. Metode pengambilan sampel dengan teknik *Sample Random Sampling*, metode ini digunakan ketika seluruh populasi dapat diakses dan para peneliti memiliki daftar semua subjek dalam populasi target ini. Dari daftar ini, peneliti mengambil sampel acak menggunakan metode undian atau menggunakan daftar acak yang dihasilkan oleh komputer (Elfil & Negida, 2019). Perhitungan pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan pedoman penentuan jumlah sampel yang dikemukakan oleh (Joseph F. Hair et al., 2016). Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 12 pernyataan x 10 parameter, oleh karena itu jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah 120 responden. Dalam penelitian ini kriteria responden sampel penelitian hanya diperuntukan bagi karyawan ASN atau karyawan tetap.

**Tabel 5. Ukuran Sampel**

No	Unit Pelayanan	Ukuran Sampel Pegawai ASN
1	Kantor UPTD 1	$57/133 \times 120 = 51$
2	Samsat Induk	$55/133 \times 120 = 50$
3	Samsat Gerai Mall/ Samling/ Container	$21/133 \times 120 = 19$
		<b>120</b>

*Sumber: Bagian Kepegawaian UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah I Bandar Lampung Tahun 2024.*

#### **D. Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data dari responden atau data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari lapangan, diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner (angket). Pengertian metode angket menurut Arikunto (2019) adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang diketahui. Menurut Sugiyono (2019) angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap sesuai dengan persepsi responden.

Teknik lain yang digunakan adalah teknik skala likert. Teknik skala *likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur. ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* 1 s.d. 5 mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai dengan sangat positif

## **F. Uji Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Berikut adalah alur atau urutan dalam teknik analisis data pada penelitian ini:

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (content) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). *Analysis Factor Confirmatory* (CFA) adalah teknik yang digunakan dalam SEM untuk menentukan apakah variabel indikator benar-benar membentuk variabel laten yang diteliti. Menurut Latan (2012:74) CFA digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk atau variabel. Pada umumnya sebelum melakukan analisis model struktural, peneliti terlebih dahulu harus melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk atau variabel laten tersebut dengan melakukan CFA. Wijanto (2008:25) menjelaskan model pengukuran variable menunjukkan bahwa sebuah variable laten (*unobserved*) diukur oleh satu atau lebih variabel-variabel teramati (*observed*).

### **2. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah suatu indikator/item reliabel atau tidak, maka dilihat dari nilai *construct reliability*. *Construct reliability* adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan

yang menunjukkan derajat dalam variabel yang dibentuk yaitu jika construct reliability  $> 0,7$  maka indikator dinilai memiliki konsistensi yang baik (Hair et al., 2016). Uji reabilitas menunjukkan konsistensi indikator yang baik di nilai pada masing- masing indicator bernilai lebih besar dari nilai minimal construct realibility 0,70. Nilai batas (*cut off*) uji *construct reliability* diterima apabila nilainya  $> 0.70$ .

### **3. Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menentukan apakah data mengikuti distribusi normal atau tidak. Jika asumsi normalitas terpenuhi, analisis yang dilakukan dapat lebih akurat dan valid. Analisis SEM mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data dikatakan normal secara multivariat apabila nilai c.r. multivariat (critical ratio) berkisar antara  $-2,58 < c.r < 2,58$ . Dalam praktek penelitian, tidak setiap data yang dihasilkan berdistribusi secara normal. Untuk mengurangi dampak ketidaknormalan sebuah distribusi data, penggunaan jumlah sampel yang besar dapat dipertimbangkan (Haryono, 2016) sedangkan Ghozali (2006:27) screening terhadap normalitas data merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensial. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Yaitu perbedaan antara nilai prediksi dengan skor yang sesungguhnya atau error akan terdistribusi secara simetri disekitar nilai means sama dengan nol (0). Jadi salah satu cara mendeteksi normalitas adalah lewat pengamatan nilai residual.

## G. Alat Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Dalam menguji hipotesis-hipotesis tersebut, penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui analisis struktur momen (AMOS) untuk menguji efek langsung dan tidak langsung, sesuai dengan pendapat (Shah et al., 2022). Menurut Dachlan (2014) SEM menggunakan matriks untuk mempresentasikan persamaan untuk model struktural atau disingkat menjadi persamaan struktural (*structural equation*), dan persamaan untuk model pengukuran atau disingkat menjadi persamaan pengukuran (*measurement equation*).

Terdapat beberapa tahapan dalam menganalisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menurut Dachlan (2014) diantaranya yaitu:

### 1. Pengembangan dan Analisis Model Pengukuran

Langkah awal dalam menganalisis SEM adalah memastikan bahwa model pengukuran lengkap (melibatkan seluruh konstruk yang terlibat dalam penelitian) merupakan model yang bisa diterima. Ada beberapa jenis model pengukuran, diantaranya adalah model faktor tunggal, model dua faktor dan model faktor orde kedua. Model faktor tunggal dan model dua faktor dikatakan sebagai model faktor orde pertama yaitu faktor yang langsung diukur sejumlah indikator. Untuk model faktor orde kedua, konstruk laten utamanya disebut dimensi, dimana masing-masing dimensi diukur dengan sejumlah faktor atau subdimensi, dan masing-masing faktor diukur dengan sejumlah indikator.

## 2. Menetapkan Model Pengukuran Awal

Untuk menetapkan model pengukuran awal, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi setiap konstruk laten yang akan dimasukkan kedalam model penelitian baik sebagai variabel independen maupun dependen dan sekaligus membuat definisi konsep.
- Membuat operasional konstruk dengan menghadirkan indikator- indikator ukuran/atribut untuk masing-masing konstruk yang telah teridentifikasi.
- Menentukan model pengukuran dengan cara menghubungkan setiap konstruk yang dilibatkan dalam model dengan masing- masing indikatornya.

## 3. Merancang Studi Empiris

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk yang terlibat dalam analisis ditetapkan secara teoritis, selanjutnya studi empiris dirancang untuk keperluan estimasi parameter model.

- Menetapkan ukuran sampel yang memerlukan sampel yang besar untuk menjamin keterwakilan dan keakuratan hasil estimasi. Secara umum banyaknya parameter bebas yang harus diestimasi, atau 10 hingga 20 kali banyaknya variabel observed yang terlibat dalam model.
- Menetapkan perlakuan terhadap data yang tidak lengkap (missing data) yaitu dengan cara melakukan perbaikan terhadap data yang tidak lengkap dengan terlebih dahulu memeriksa apakah ketidaklengkapan itu terjadi secara sistematis (*Missing at Random/MAR*) ataukah sistematis (*missing completely at random, MCAR*).

- Menetapkan struktur model meliputi relasi antar variabel sesuai teori yang mendasarinya beserta parameter-parameter yang terdapat pada model.
- Menetapkan teknik estimasi.
- Menetapkan program aplikasi komputer yang akan digunakan yaitu AMOS.

#### 4. Memeriksa Data

Pemeriksaan normalitas ini selalu dibarengi dengan pemeriksaan outlier. Untuk itu sebelum model dianalisis, data harus dipastikan terlebih dahulu telah memenuhi sejumlah asumsi yang dipersyaratkan.

#### 5. Mengevaluasi dan Memperbaiki Model Pengukuran

- Uji validitas konstruk terdiri dari validitas isi, validitas konvergen, reliabilitas, unidimensionalitas, validitas diskriminan, validitas nomologikal.
- Menilai fit model (*goodness of fit*) dengan menggunakan ukuran indeks yaitu statistik chi-kuadrat beserta p-value nya, RMSEA, GFI, dan CFI.

### **Pengembangan dan Analisis Model Struktural**

Setelah mendapatkan model pengukuran yang valid dan *established* melalui sejumlah tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi relasi struktural antara konstruk yang satu dengan yang lain sesuai model teoritis.

#### a. Menetapkan Model Struktural

Inti dari penetapan model struktural adalah membuat relasi dependensi dari sebuah konstruk ke konstruk yang lain. Jadi setelah merumuskan masalah penelitian, selanjutnya mengajukan hipotesis.

#### b. Mengevaluasi Model Struktural

Setelah model struktural ditetapkan selanjutnya mengevaluasi model khususnya menilai fit model menggunakan ukuran/indeks fit (*goodness of fit*).

c. Uji Hipotesis Relasi Struktural

Tahap terakhir dari SEM adalah uji hipotesis mengenai relasi struktural antar konstruk. Uji hipotesis ini dilakukan dengan menguji signifikansi estimasi parameter model struktural, yaitu koefisien  $\gamma$  (gamma), adalah loading struktural dari konstruk eksogenus ke konstruk endogenus, dan koefisien  $\beta$  (beta), adalah loading struktural dari konstruk endogenus ke konstruk endogenus lainnya. Untuk uji signifikansi parameter ini difokuskan pada nilai *critical ratio* (C.R) beserta p-value nya dari loading struktural tersebut. Jika p- value yang dihasilkan lebih kecil dari tarif signifikan  $\alpha$  (biasanya 5% atau 1%) maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa " $\gamma = 0$  atau  $\beta = 0$  (loading struktural bernilai 0)" tidak didukung.

**H. Uji Sobel**

Sobel test merupakan statistik uji sederhana yang diusulkan oleh Sobel (1982). Uji Sobel digunakan untuk memeriksa hipotesis di mana hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dimediasi atau dipengaruhi oleh variabel ketiga (M); yaitu, X dan Y memiliki hubungan tidak langsung. Dalam kata lain, uji Sobel memeriksa apakah penyertaan mediator (M) dalam analisis regresi secara signifikan mengurangi efek variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hipotesis yang diuji adalah bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara efek total dan efek langsung setelah mempertimbangkan mediator; jika terdapat nilai statistik uji yang signifikan, maka mediasi total atau parsial dapat didukung (Abu-Bader & Jones, 2021).

Uji Sobel mudah digunakan. Diperlukan dua langkah:

- a. Jalankan analisis regresi linear sederhana untuk efek variabel independen (X) terhadap mediator (M). Langkah ini menghitung koefisien regresi tidak distandardisasi ( $\alpha$ ) dan kesalahan standar "a" (Sa).
- b. Jalankan analisis regresi linear berganda untuk efek variabel independen (X) dan variabel mediasi (M) terhadap variabel dependen (Y). Uji Sobel melibatkan perkalian perkiraan koefisien a dan b dan menentukan rasio nilai yang dihasilkan terhadap kesalahan standar. Sobel mengusulkan penggunaan rumus berikut (Ors Ozdil & Kutlu, 2019) :

$$t = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SEa^2 + a^2 SEb^2}}$$

Ket:

a = Jalur variabel independen terhadap variabel intervening

b = Jalur variabel intervening terhadap variabel dependen

SE = Standar eror

Rumus menghitung akar

=SQRT(number)

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisa dari penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.
4. *Perceived organizational support* memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai UPTD Pengelolaan Pendapatan Wilayah I Bandar Lampung.

### B. Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil analisa penelitian ini antara lain:

1. Pada hasil persepsi terhadap kepemimpinan transformasional, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator mengkomunikasikan misi. Maka, Organisasi perlu mengimplementasikan strategi komunikasi yang lebih efektif dan terstruktur. Salah satu langkah penting adalah mengadakan pertemuan rutin di seluruh level organisasi, di mana pimpinan secara aktif menyampaikan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Pelatihan dan workshop yang melibatkan seluruh staf juga bisa membantu memperkuat pemahaman dan komitmen terhadap tujuan organisasi serta penting untuk membangun budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan dialog dua arah, sehingga karyawan merasa didengarkan dan memahami peran mereka dalam mencapai visi perusahaan.
2. Pada hasil persepsi terhadap *perceived organizational support*, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator partisipasi keterlibatan. Maka, organisasi dapat melakukan survei karyawan anonim, forum diskusi terbuka, dan kotak saran. Manajemen di organisasi perlu secara aktif mendengarkan, merespons, dan mengambil tindakan nyata berdasarkan umpan balik karyawan untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan.
3. Pada hasil persepsi terhadap *employee engagement*, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator membantu pekerjaan. Maka, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung, dorong kolaborasi dengan mengintegrasikan penilaian kerjasama tim dalam evaluasi kinerja, sediakan pelatihan tentang kepemimpinan dan keterampilan interpersonal untuk memperkuat kemampuan karyawan dalam bekerja sama, atur sesi sharing atau mentoring di mana karyawan lebih berpengalaman membantu yang lain secara terjadwal, pastikan manajemen organisasi

memberikan contoh dengan menunjukkan perilaku kolaboratif dan memberikan penghargaan bagi mereka yang secara aktif membantu rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes Spss Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42–61. <https://ssrn.com/abstract=3799204>
- Alan Saks, J. A. G. (2015). Journal of Organizational Effectiveness: HRMP and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261–280.
- Ali, F.H.; Rizavi, S.S.; Ahmed, I.; Rasheed, M. Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior-Sequential mediation by well-being and work engagement. *J. Punjab Univ. Hist. Soc.* 2018, 31, 55–63.
- Angraini, M. (2017). Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Satisfaction Dan Job Engagemen Sebagai Variabel Mediasi. (Studi Pada PNS Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta). 1–21.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Aryee, Samuel. 2014. Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes Human Performance, 25:1–25, 2012 DOI: 10.1080/08959285.2011.63164.
- Asgari, A., Mezginjad, S., and Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar* 30, 87–98. doi: 10.15446/innovar.v30n75.8 325.
- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 6182. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>.
- Avianto, B., Derriawan, & Tabroni. (2019). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 140–164.
- Baker, R., Brick, J. M., Bates, N. A., Battaglia, M., Couper, M. P., Dever, J. A., Gile, K. J., & Tourangeau, R. (2013). Summary report of the aapor task force on non-probability sampling. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 1(2), 90–105. <https://doi.org/10.1093/jssam/smt008>
- Bernarto, Innocentius. 2020. Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support , Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from

- Indonesian Teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology* Vol. 29, No. 03, (2020), pp. 5495 – 5503.
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., and Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *J. Manag. Psychol.* 32, 373–386. doi: 10.1108/JMP-05-2016-0144/FULL/XML.
- Builda, I., Martínez, E., and Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *Int. J. Hosp. Manag.* 77, 64–75. doi: 10.1016/J.IJHM.2018.06.014
- Byrne, Z.S.; Hochwarter, W.A. Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *J. Manag. Psychol.* 2008, 23, 54–72.
- Caniëls, Marjolein C.J. 2017. Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work *Career Development International* Vol. 23 No. 1, 2018 pp. 48-66 Emerald Publishing Limited 1362-0436 DOI 10.1108/CDI-11-2016-0194
- Chiang, Chun-Fang, 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.011.
- Dachlan, Usman. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling*. Semarang: Lentera Ilmu.
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Elayati, M. (2015). Pengaruh Keadilan Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Terhadap Perceived Organizational Support Pada Sales PT. Columbindo Perdana Cabang Semarang.
- Elfil, M., & Negida, A. (2019). Sampling methods in clinical research; an educational review. *Archives of Academic Emergency Medicine*, 7(1), 3–5.
- ElisdaElfridaSirait. (2020). Title. *Corporate Governance (Bingley)*, 10(1), 54–75.
- Fareed, M. Z., and Su, Q. (2022). Transformational leadership and project success: A mediating role of public service motivation. *Adm. Soc.* 54, 690–713. doi: 10.1177/00953997211040466
- Federman, Brad. 2009. *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Gemeda, Habtamu Kebu. 2020. Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>.
- George, W. (2021). Transformational Leadership. *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, 69–77.

<https://doi.org/10.1002/0470007826.ch4>

- Ghozali, Imam, 2006, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gilley Ann, Jerry W Gilley, Heather S McMillan. 2009. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. Hoboken: Vo. 21, Iss. 4. Pg. 20 of 75.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga. Denpasar : Astabrata Bali.
- Hair F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second*.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., and Khan, S. U. (2019). Corporate social responsibility and employee pro-environmental behaviors: the role of perceived organizational support and organizational pride. *South Asian J. Bus. Stud.* 8, 246–265. doi: 10.1108/SAJBS-10-2018-0117/FULL/XML
- Haryono, Siswoyo. 2016. Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 14(1), 19- 1209. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Hermawati, O., Zalukhu, A., Djap, W., Santoso, E., and Hidayat, D. (2021). The impact of transformational and servant leadership models on perceived organizational support, job satisfaction, and life satisfaction in the Ministry of Clergies of Synod of Gereja Kristus during the COVID
- Hui Li. 2019. Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability* 2019, 11, 1594; doi:10.3390/su11061594
- Isabel Buil. 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd. All rights reserved.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. 2012. Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28.
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–15.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>

- Koroglu, S., and Ozmen, O. (2021). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific J. Bus. Adm.* 14, 124–144. doi: 10.1108/APJBA-09-2020-0326/FULL/XML
- Kusumo, D., & Afandi, R. (2020). Table Of Content Article information Rechtsidee. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 13, 1–12.
- Kurtessis. 2017. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management* Vol. 43 No. 6, July 2017 1854–1884 DOI: 10.1177/0149206315575554
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., and Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open* 10:21582440198. doi: 10.1177/2158244019899085
- Latan, Hengky, 2012, *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi menggunakan LISREL 8,80*, Alfabeta, Bandung.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., and Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' Innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustain* 11:1594. doi: 10.3390/SU11061594
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2009). Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi. *Journal Psychology*.
- Mardiana, N., & I Ketut R Sudiarditha. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1), 43–50.
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., and Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: the role of transformational leadership. *J. Clean. Prod.* 239:118002. doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2019.118002
- Milliman. 2018. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management* <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- Morales, Víctor Jesús García. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. Elsevier Inc. All rights reserved. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- Murthy, R.K. Perceived organizational support and work engagement. *Int. J. Appl. Res.* 2017, 3, 738–740.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

- Ors Ozdil, S., & Kutlu, O. (2019). Investigation of the Mediator Variable Effect Using BK, Sobel and Bootstrap Methods (Mathematical Literacy Case). *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 30–43. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.189.3>
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. D., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>.
- Putra, I., & Rahyuda, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(2), 255155.
- Putra & Sriathi. (2017). pengaruh perceived organizational support dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. Vol.6 No.9. Universitas Udayana.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>.
- Reeves, T. D., & Marbach-Ad, G. (2016). Contemporary test validity in theory and practice: A primer for discipline-based education researchers. *CBE Life Sciences Education*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.1187/cbe.15-08-0183>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2018. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2016). *Manajemen* (B. S. D. D. Bardani (ed.); 1st ed.). Erlangga.
- Rozi, A., Agustin (2020). The Effect of Leadership on Employee Performance at PT. Stella Satindo In Jakarta. *International Conference on Management and Science*.
- Sahrah, Alimatus. (2017). Perceived Organizational Support Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat Rumah Sakit. Vol.19 No.1. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*. Vol.25. Page 293-315.
- Schaufeli, W. &. (2009). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 146-154.
- Schwarz, G. (2017). Transformational Leadership and Job Performance: the role of organizational identification. *Palgrave Handb. Leadersh. Transform. Asia* 519–539. doi: 10.1057/978-1-137-57940-9\_28.
- Shah, N. et al., 2022. The Roles of Platelet-Activating Factor and Magnesium in Pathophysiology of Hypertension, Atherogenesis, Cardiovascular Disease, Stroke and

Aging. *Cardiogenetics*, 12(1), pp. 49-62.

Simon L Albrecht, 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach: *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 Iss 1 pp. - <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Sirait. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Studi Pada Perusahaan . *Corporate Governance (Bingley)*, 10(1), 54–75.

Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>

Thomas, Kenneth, W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. California : Berrett-Kohler Publishers.

Tindige, P. F., Sepang, J., & Roring, F. (2018). Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Keterikatan Karayawan di PT. Wahana Nismo Manado. *Jurnal EMBA*, 6(2), 620–628.

Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(4), 376–393.

Winardi, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.

Werther, William B Davis Keth, 2019, *Human Resource and Personal Management*, Fifth Edition. Printed in The United States of America: McGraw Hill, Inc.

Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., and Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: the mediating role of organizational embeddedness. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32, 267–287. doi: 10.1108/IJCHM-03-2019-0244/FULL/XML

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

Yusuf, R., Hendawati, H., & Wibowo, L. A. (2020). Pengaruh Konten Pemasaran Shoppe Terhadap Pembelian Pelanggan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 506–515. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>