

**Peran Mediasi *Work Engagement* pada Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Self Leadership* Terhadap *Job Performance***

Sari Mustikaningrum<sup>1\*</sup>, Praptini Yulianti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen, Universitas Airlangga

Sari.mustikaningrum-2023@feb.unair.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and self-leadership on employee performance, with work engagement as a mediating variable, among employees of PT Toyota Astra Financial Services. A quantitative approach was used through a survey method, involving 112 respondents selected by purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) based on first-order dimensions. The results show that self-leadership has a significant direct effect on employee performance, while transformational leadership does not have a direct effect. However, both variables indirectly affect performance through the mediation of work engagement. These findings highlight that work engagement is a key element that bridges leadership and self-directed behavior with performance outcomes. The practical implication of this study emphasizes the importance of enhancing work engagement through the development of leadership styles and self-leadership competencies.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Self-Leadership, Work Engagement, Employee Performance, PLS-SEM.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *self-leadership* terhadap *job performance*, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi, pada karyawan PT Toyota Astra Financial Services. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 112 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbasis dimensi (*first-order*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-leadership* berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung. Sedangkan, kedua variabel tersebut berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi *work engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan elemen kunci dalam menjembatani kepemimpinan dan perilaku kerja mandiri terhadap hasil kinerja. Implikasi praktis dari hasil ini mendorong penguatan *work engagement* melalui pengembangan gaya kepemimpinan dan kemampuan *self-leadership* karyawan.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Transformasional; Self-Leadership; Work Engagement; Job Performance; PLS-SEM*

## PENDAHULUAN

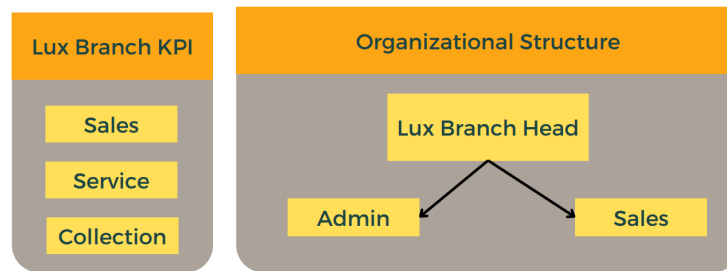
PT Toyota Astra Financial Services (TAF) merupakan perusahaan pembiayaan yang didirikan pada tahun 2005 sebagai hasil kerja sama antara PT Astra International Tbk dan Toyota Financial Services Corporation. Perbandingan kepemilikan keduanya, 50% PT Astra Internasional dan 50% Toyota Financial Services Jepang. TAF berfokus pada penyediaan solusi pembiayaan untuk kendaraan merek Toyota, Daihatsu, dan Lexus, termasuk pembiayaan konsumen, sewa guna usaha, dan pembiayaan multiguna. Perusahaan ini berkomitmen untuk memberikan layanan yang cepat, mudah, dan kompetitif kepada pelanggan. Hingga tahun 2023, TAF telah memperluas jangkauannya dengan memiliki 40 kantor cabang yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, mencerminkan pertumbuhan dan komitmen perusahaan dalam melayani kebutuhan pembiayaan otomotif nasional.

Tahun 2021 PT Toyota Astra Financial Services memiliki pengembangan cabang di luar cabang retail untuk *Line of Business* Multiguna dan *Used Car* dimana cabang ini dikenal cabang Lux. Pada tahun 2024 cabang Lux ini sudah ada 21 cabang. Cabang Lux memiliki struktur organisasi berbeda dengan cabang retail yang ada di PT Toyota Astra Financial Services, dimana hanya terdiri dari satu pimpinan cabang serta beberapa bagian staf penjualan yang dikenal dengan nama *Sales Retention Officer* dan administrasi yang berstatus *outsource*. Pertanggungjawaban kinerja cabang Lux sama seperti cabang retail yaitu *sales*, *service* dan *collection*. Di dalam cabang Lux sendiri terdapat beberapa permasalahan karena inti organisasi adalah karyawan *outsource* sedangkan untuk *service* dan *collection* berbagi antara sumber daya manusia di cabang retail atau cabang *Line of Business* pembiayaan kredit mobil baru, dengan demikian karyawan yang berada di dalam inti organisasi cabang lux adalah karyawan dengan status *outsource* sebagai staf dan seorang pemimpin cabang dengan status karyawan tetap.

Jumlah cabang Lux di PT Toyota Astra Financial Services yang ada di Indonesia sebanyak 21 cabang dan akan terus bertambah pada tahun 2024 ini.

**Tabel 1. Daftar Cabang Lux di Toyota Astra Financial Services Indonesia**

1. Surabaya Merr 2	12. Samarinda 2
2. Tangerang 2	13. Pekanbaru 2
3. Bekasi 2	14. Kediri 2
4. Depok 2	15. Manado 2
5. Semarang 4	16. Lampung 2
6. Yogyakarta 2	17. Jambi 2
7. Bogor 2	18. Batam 2
8. Bandung 2	19. Palembang 2
9. Makassar 2	20. Jakarta North 2
10. Medan 2	21. Karawang 2
11. Denpasar 2	



**Gambar 1.** KPI Lux *Branch Head* dan Struktur Organisasi

Gambar 1 menunjukkan struktur organisasi dan indikator kinerja utama (KPI) dari cabang Lux. Pada bagian KPI, terdapat tiga aspek utama yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja cabang, yaitu penjualan (*Sales*), layanan (*Service*), dan pengumpulan (*Collection*). Setiap indikator ini mungkin memiliki peran penting dalam memastikan keberhasilan operasional cabang, seperti memenuhi target penjualan, memberikan layanan yang memuaskan, dan memastikan pengumpulan piutang atau pembayaran yang tepat waktu.

Sementara itu, pada bagian struktur organisasi, posisi tertinggi dipegang oleh kepala cabang Lux (*Lux Branch Head*), yang bertanggung jawab untuk mengawasi dua bagian utama, yaitu Administrasi (*Admin*) dan Penjualan (*Sales*). Kepala cabang memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan kedua bagian tersebut agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Hubungan ini ditunjukkan dengan garis yang menghubungkan kepala cabang dengan bagian Administrasi dan Penjualan, mengindikasikan adanya alur komunikasi dan pengawasan langsung untuk mencapai tujuan bersama dalam operasional cabang. Struktur ini menunjukkan pembagian tugas yang jelas, dengan kepala cabang sebagai pusat pengawasan terhadap aktivitas administrasi dan penjualan di cabang tersebut.

PT Toyota Astra Financial Services (TAF) saat ini menghadapi beberapa tantangan dalam industrinya. Salah satu tantangan utama adalah penurunan penjualan mobil pada awal kuartal pertama 2024, yang mengalami penurunan sebesar 23%. Penurunan ini mempengaruhi permintaan pembiayaan, sehingga TAF perlu menyusun strategi yang adaptif untuk mempertahankan kinerja. Selain itu, kondisi ekonomi makro, meskipun menunjukkan pertumbuhan sekitar 5% pada kuartal pertama 2024, tetap menjadi faktor penting yang mempengaruhi daya beli masyarakat. Penurunan penjualan mobil yang dicapai perusahaan berakar dari menurunnya kinerja dari beberapa cabang yang dimiliki oleh PT Toyota Astra Financial Services. Berikut gambaran selengkapnya pencapaian kinerja di cabang:

**Tabel 2. Pencapaian Kinerja Cabang Lux PT. Astra Financial Services**

No	Branch Name	% Achievement End Of Month October 2024	% Achievement Year To Date October 2024
1	SURABAYA - MERR 2	107%	104%
2	BEKASI 2	73%	77%
3	TANGERANG 2	52%	66%
4	DEPOK 2	72%	79%
5	SEMARANG 4	53%	51%
8	MEDAN 2	66%	61%
6	BOGOR 2	68%	70%
7	DENPASAR 2	82%	81%
9	BANDUNG 2	90%	96%
10	YOGYAKARTA 2	57%	68%
11	MAKASSAR 2	64%	66%
12	SAMARINDA 2	52%	45%
13	KEDIRI 2	45%	48%
14	PEKANBARU 2	32%	34%
15	MANADO 2	75%	70%
16	LAMPUNG 2	57%	61%
17	JAMBI 2	41%	47%
18	BATAM 2	83%	72%
19	PALEMBANG 2	96%	90%
20	KARAWANG 2	72%	86%
21	JAKARTA NORTH 2	124%	117%
22	BALIKPAPAN 2	94%	99%
National Lux		73%	74%

Sumber: *Key Performance Index* PT Toyota Astra Financial Services

Setiap kolom dalam tabel menunjukkan target dan pencapaian aktual yang telah diwarnai dengan kode warna. Hijau menunjukkan pencapaian yang sangat baik, kuning untuk pencapaian moderat, dan merah untuk pencapaian di bawah target. Tabel 1.2 menunjukkan cabang Lux yang memiliki indikator kinerja berwarna merah, menunjukkan bahwa mereka belum mencapai target yang diharapkan.

Indikator *valid end of month* bulan Oktober 2024 juga menunjukkan pencapaian yang kurang baik pada beberapa cabang seperti Bekasi 2, Tangerang 2, Depok 1, dan Semarang 4, yang rata-rata berada di bawah 75%. Pada pencapaian *valid year to date*, cabang-cabang seperti Bekasi 2, Tangerang 2, Depok 1, dan Semarang 4 tetap menunjukkan hasil yang belum optimal dengan pencapaian YTD yang rendah. Cabang-cabang yang disebutkan ini menunjukkan area yang memerlukan perhatian dan peningkatan lebih lanjut agar dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Melihat pada beberapa cabang yang belum mencapai target tersebut, maka TAF harus terus berupaya untuk menjaga pangsa pasarnya. Kepala cabang Lux harus bisa menghadapi tantangan tersebut. Diharapkan pemimpin memiliki kemampuan bisa meningkatkan pencapaian target. Ada banyak gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* sering menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (Almaududi Ausat et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga berdampak pada kinerja kelompok dan organisasi (Yamin & Nurfadilah, 2024).

Menurut Burns, seorang pemimpin dianggap transformasional ketika dukungan dan dorongan mereka meningkatkan moral, motivasi, keyakinan, persepsi,

dan keselarasan pengikut terhadap tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). *Transformational leadership* bertujuan membangun hubungan emosional dengan pengikut, menginspirasi mereka untuk mencapai nilai-nilai yang lebih tinggi (Buil et al., 2019). *Transformational leadership* memotivasi pengikut untuk menempatkan kepentingan organisasi atau tim di atas kepentingan pribadi, mendorong mereka untuk meraih misi dan visi organisasi (Shakib, 2024).

Meskipun *transformational leadership* memiliki kesamaan dengan kepemimpinan karismatik, karisma hanyalah satu aspek dari kepemimpinan ini (Bass & Riggio, 2006). *Transformational leadership* ditandai dengan upaya pemimpin untuk membawa pengikut melampaui kepentingan diri sendiri melalui pengaruh idealis (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Stogdill's, 1990). Ketika pemimpin memberdayakan pengikut untuk mencapai visi bersama dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan pribadi, pemimpin bisa mendorong pertumbuhan potensi individu (Sadeghi et al., 2012).

*Transformational leadership* bertindak sebagai teladan positif, berfokus pada peningkatan motivasi karyawan dengan menyelaraskan persepsi diri karyawan dengan nilai-nilai organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan ini meningkatkan kesadaran pengikut dengan mengajak pada nilai-nilai seperti kebebasan, integritas, perdamaian, dan kesetaraan, serta mendorong ide-ide baru, sehingga mentransformasi budaya organisasi (Hossain Reza, 2019).

Pendapat lain *transformational leadership* menekankan kepentingan dan keberhasilan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja di atas ekspektasi dengan membentuk ulang sikap, keyakinan, dan nilai-nilai mereka, bukan sekadar memperoleh kepatuhan (Hossain Reza, 2019). Visi bersama yang diungkapkan oleh *transformational leadership* mengurangi perilaku negatif dan permainan kekuasaan dalam organisasi (Deluga, 1988). Kepemimpinan seperti ini menciptakan kesadaran bersama dan penerimaan tujuan organisasi, memupuk visi kolektif, serta mengubah pelatihan dan pengembangan tim kerja (Jiatong et al., 2022). Pendekatan ini meningkatkan kedewasaan, cita-cita, dan ambisi pengikut untuk meraih pencapaian, aktualisasi diri, serta kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan organisasi.

*Transformational leadership*, yang berfokus pada visi jangka panjang, perubahan positif, dan pemberdayaan tim, dapat menginspirasi karyawan untuk beradaptasi dengan kondisi yang dinamis (Bass & Riggio, 2006). Dalam menghadapi penurunan penjualan, *transformational leadership* memungkinkan pemimpin cabang Lux untuk memotivasi tim agar tetap optimis dan produktif, dengan mengarahkan mereka untuk mencari solusi inovatif dan mengoptimalkan efisiensi operasional (B. J. and Y. F. J. Avolio, 2013).

Selain itu, dengan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada visi dan inspirasi, pemimpin transformasional dapat membantu TAF menavigasi ketidakpastian ekonomi melalui pengambilan keputusan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan eksternal (Northouse, 2018). Pemimpin semacam ini juga

menanamkan budaya inovasi dan keterbukaan terhadap teknologi, yang sangat penting untuk memenuhi ekspektasi konsumen yang semakin beralih ke layanan digital (Judge & Piccol, 2004). Dengan membangun kepercayaan dan memberdayakan tim untuk berkontribusi dalam penciptaan solusi baru, *transformational leadership* di TAF dapat membantu perusahaan tetap kompetitif dan relevan dalam industri pembiayaan yang semakin digital dan dinamis.

Meskipun peran *transformational leadership* penting namun penelitian tentang kepemimpinan saat ini juga menunjukkan bahwa atribut kepemimpinan pada tingkat individu merupakan faktor yang krusial bagi kesuksesan organisasi, di mana *self-leadership* terus dianggap sebagai pendorong utama kepemimpinan organisasi yang efektif (Manz, 1986). Walaupun terdapat konsensus mengenai pentingnya *self-leadership*, banyak pemimpin saat ini masih menghadapi tantangan karena kurangnya kemampuan untuk secara sengaja mengarahkan tindakan dan pemikiran mereka pada tujuan yang diinginkan. Akibatnya, beberapa perusahaan menunjukkan tanda-tanda penurunan kinerja, mengingat pemimpin di tingkat atas sering kali kurang memiliki kesadaran diri dan kemampuan pengelolaan diri. Dengan demikian, menanamkan budaya *self-leadership* menjadi penting agar individu yang akan menduduki posisi kepemimpinan mampu mengenali kekuatan dan kelemahan pribadinya terlebih dahulu. (Bracht et al., 2021) mengamati bahwa pemimpin dengan *self-leadership* memiliki kesadaran diri dan efektivitas diri yang tinggi serta mampu mempengaruhi komunikasi, emosi, dan perilaku.

*Transformational leadership* yang efektif berfungsi sebagai inspirasi dan dorongan bagi karyawan, sehingga karyawan merasa termotivasi dan tertantang untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Macey & Schneider, 2008). *Self-leadership* juga mendorong karyawan untuk memiliki kendali atas diri sendiri, menetapkan tujuan pribadi, dan menunjukkan kemandirian dalam menjalankan tugas (Manz, 1986). Namun, agar pengaruh dari kedua faktor ini dapat secara optimal berkontribusi terhadap *job performance*, diperlukan peran *work engagement* sebagai penghubung (Schaufeli et al., 2002).

*Work engagement* yang tinggi membuat karyawan lebih berenergi, berdedikasi, dan terfokus pada tugas mereka (Naufal Rifqi et al., 2024), sehingga mereka lebih siap menerjemahkan dorongan dari *transformational leadership* dan *self-leadership* menjadi tindakan nyata yang meningkatkan kinerja (Rich et al., 2010). Dengan *work engagement*, karyawan tidak hanya termotivasi secara eksternal oleh pemimpin tetapi juga memiliki motivasi intrinsik yang mendalam untuk memberikan kontribusi terbaik mereka (Salanova et al., 2005). Oleh karena itu, *work engagement* berperan sebagai mediasi *transformational leadership* dan *self-leadership* terhadap pencapaian *job performance* yang optimal (Schaufeli et al., 2002). Konstruksi *work engagement* terdiri dari vigor, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli et al., 2002). Secara singkat, vigor mengacu pada pengalaman karyawan dengan "tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja" (Schaufeli et al., 2002). Dedikasi melibatkan "rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan" di tempat kerja (Schaufeli et al., 2002). Absorpsi ditandai dengan "konsentrasi penuh

dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan" (Schaufeli et al., 2002).

Penelitian sebelumnya yang menjadikan *work engagement* sebagai mediasi *transformational leadership* terhadap *job performance* sudah dilakukan oleh Lai et al., (2020) ; Juyumaya & Torres (2023), demikian juga (Park et al., 2022) dengan mediasi *employee engagement* bukan *work engagement*. namun pada penelitian tersebut belum mengikutsertakan *self leadership*. Kemudian *self-leadership* terhadap masih dihubungkan secara terpisah dengan *work engagement* atau *job performance* dan belum menjadikan *work engagement* sebagai mediasi dalam hubungannya dengan *job performance*. Berdasarkan dari beberapa penelitian sebelumnya tersebut maka penelitian ini akan dilakukan. Selain itu peran *transformational leadership* dan *self-leadership* terhadap kinerja dengan *work engagement* sebagai mediasi belum pernah diteliti secara spesifik di cabang Lux PT Toyota Astra Financial Services. Sehingga berdasarkan dari fenomena yang terjadi di perusahaan dan kajian teori yang sudah dilakukan dari penelitian sebelumnya maka penelitian ini akan membahas secara mendalam mengenai hubungan antara *transformational leadership*, *self-leadership* terhadap *job performance* dengan *work engagement* sebagai mediasi di PT Toyota Astra Financial Services.

### **Pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance***

*Transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance* karena kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Melalui motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pemimpin transformasional memberikan visi yang jelas dan bermakna yang mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi mencapai tujuan kolektif. Hal ini meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, dengan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kritis, mencari solusi inovatif, dan mengevaluasi pendekatan baru terhadap tugas mereka, yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), pemimpin transformasional menjadi panutan bagi karyawan, menunjukkan integritas dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpin tetapi juga mendorong mereka untuk meniru perilaku positif pemimpin. Lebih jauh lagi, dengan memberikan perhatian individual (*individualized consideration*), pemimpin transformasional mendukung kebutuhan emosional dan profesional karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Dukungan ini meningkatkan kepuasan kerja dan rasa percaya diri karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada *job performance*. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen tersebut, *transformational leadership* tidak hanya mendorong karyawan untuk memenuhi standar kinerja yang diharapkan, tetapi juga membantu

mereka untuk mencapai potensi maksimal mereka, yang berkontribusi secara signifikan pada efektivitas dan keberhasilan organisasi.

#### METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif. Untuk mendukung pendekatan kuantitatif ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Variabel eksogen merupakan variabel yang diharapkan memengaruhi variabel *dependent* (Zikmund dkk, 2012). Variabel bebas merupakan variabel yang memiliki pengaruh atau menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian ini antara lain *transformational leadership* dan *self-leadership*. Variabel endogen adalah hasil suatu proses atau variabel yang dapat diprediksi dan/atau dijelaskan oleh variabel lainnya (Zikmund dkk, 2012). Penelitian ini menggunakan *job performance* sebagai variabel endogen. Variabel mediasi adalah *work engagement*. Dimensi dan indikator pengukuran *transformational leadership* mengacu pada Bass (2006).

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik demografi dari penelitian ini sebagian berikut ini:

**Tabel 3. Karakteristik Demografi Responden**

Karakteristik Demografi	Kategori	F	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	86	76.8
	Perempuan	26	23.2
	Total	112	100.0
Usia	< 25 Tahun	7	6.3
	25 - 35	89	79.5
	36 - 45	16	14.3
	Total	112	100.0
Status Pernikahan	Belum Menikah	34	30.4
	Lainnya	3	2.7
	Sudah Menikah	75	67.0
	Total	112	100.0
Pendidikan Terakhir	Diploma / Sederajat	21	18.8
	Diploma / Sederajat, Sarjana S1	1	.9
	Sarjana S1	73	65.2
	SMA / Sederajat	17	15.2
	Total	112	100.0
Masa Kerja	> 36 Bulan	15	13.4
	1- 6 Bulan	30	26.8

	13 - 24 Bulan	27	24.1
	25 - 36 Bulan	24	21.4
	7-12 Bulan	16	14.3
	Total	112	100.0

### Pengujian SEM PLS

#### Konvergen Validity (Outer Loading/ Loading Faktor)

Hasil pengujian *outer model* pada tahap pertama adalah nilai validitas konvergen. Hasil validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan valid, harus bernilai lebih dari 0,5.

**Tabel 4. Validitas Konvergen**

Hubungan antar variable dengan dimensi	Outer loadings
<i>Idealized Influence &lt;- Transformasional Leadership</i>	0.883
<i>Inspirational Motivation &lt;- Transformasional Leadership</i>	0.916
<i>Intellectual Stimulation &lt;- Transformasional Leadership</i>	0.919
<i>Individual Consideration &lt;- Transformasional Leadership</i>	0.942
<i>Mental Imagery &lt;- Self-leadership</i>	0.905
<i>Self Talk &lt;- Self-leadership</i>	0.836
<i>Evaluating &lt;- Self-leadership</i>	0.900
<i>Job Specific &lt;- Job Performance</i>	0.898
<i>Written Oral &lt;- Job Performance</i>	0.885
<i>Demonstrating &lt;- Job Performance</i>	0.896
<i>Maintaining &lt;- Job Performance</i>	0.903
<i>Facilitating &lt;- Job Performance</i>	0.876
<i>Management &lt;- Job Performance</i>	0.934
<i>Vigor &lt;- Work Engagement</i>	0.927
<i>Dedication &lt;- Work Engagement</i>	0.925
<i>Absorption &lt;- Work Engagement</i>	0.738

Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0.70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing dimensi memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksikan konstruk atau variabel laten yang diwakilinya.

#### Validitas Konstruk

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai Avarage Variance Extracted (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai Avarage variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk (variabel).

**Tabel 5. Validitas Konstrak**

Variabel	Average variance extracted (AVE)
<i>Transformasional Leadership</i>	0.838
<i>Self-leadership</i>	0.776
<i>Job Performance</i>	0.808
<i>Work Engagement</i>	0.754

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0.75, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi syarat validitas konvergen dengan sangat baik.

**Deskriminan Konstruk**

Validitas deskriminan dapat diukur dengan menggunakan nilai *cross loading*. Nilai indikator > 0.5 pada variabel utama dan lebih tinggi saat dibandingkan dengan nilai dari variabel lain maka indikator variabel tersebut baik.

**Tabel 6. Validitas Deskriminan**

Dimensi	<i>Transformasional Leadership</i>	<i>Self-leadership</i>	<i>Job Performance</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Idealized Influence</i>	0.883	0.522	0.239	0.467
<i>Inspirational Motivation</i>	0.916	0.542	0.249	0.511
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.919	0.515	0.218	0.456
<i>Individual Consideration</i>	0.942	0.572	0.218	0.526
<i>Mental Imagery</i>	0.599	0.905	0.497	0.602
<i>Self Talk</i>	0.387	0.836	0.421	0.427
<i>Evaluating</i>	0.546	0.900	0.401	0.556
<i>Job Specific</i>	0.186	0.411	0.898	0.387
<i>Written Oral</i>	0.219	0.458	0.885	0.463
<i>Demonstrating</i>	0.241	0.478	0.896	0.422
<i>Maintaining</i>	0.211	0.430	0.903	0.429
<i>Facilitating</i>	0.303	0.490	0.876	0.432
<i>Management</i>	0.200	0.435	0.934	0.517
<i>Vigor</i>	0.534	0.548	0.489	0.927
<i>Dedication</i>	0.541	0.620	0.419	0.925
<i>Absorption</i>	0.277	0.383	0.374	0.738

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa semua nilai *cross loading* (warna kuning) indikator pada tiap variabel > 0,5 dan lebih tinggi dibandingkan saat di

kolerasikan dengan variabel lain maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel dinyatakan lolos uji validitas diskriminan metode *cross loading*.

### Reliabilitas

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability* & Cronbach Alpha, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* & Cronbach Alpha di atas 0,70 maka dinyatakan konstruk variabel tersebut lolos uji *reliable*.

**Tabel 7. Reliabilitas Konstrak**

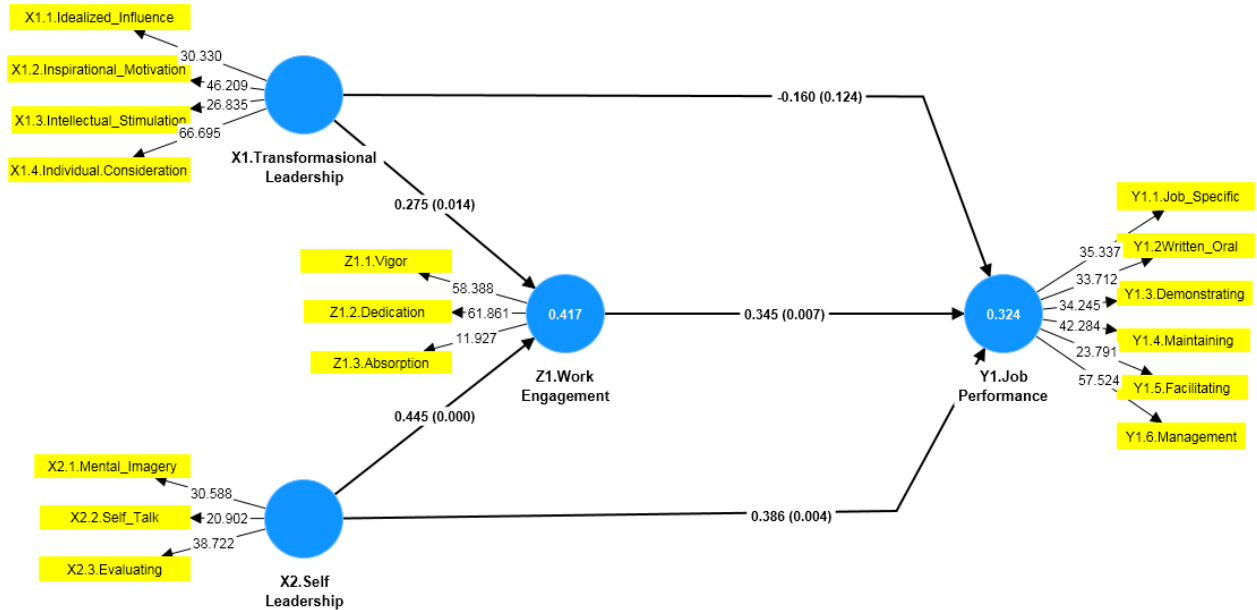
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
<i>Transformasional Leadership</i>	0.935	0.954
<i>Self-leadership</i>	0.856	0.912
<i>Job Performance</i>	0.952	0.962
<i>Work Engagement</i>	0.834	0.901

Berdasarkan hasil uji didapatkan bahwa semua nilai *Composite reliability* & Cronbach Alpha tiap variabel > 0,700 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan lolos uji reliabilitas.

### Analisis Inner Model

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis *inner model* atau model struktural. Analisis *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian, serta mengevaluasi kekuatan dan arah pengaruh antar variabel dalam model.

Dalam penelitian ini, pengujian *inner model* dilakukan dengan memperhatikan beberapa indikator utama, yaitu nilai *path coefficient* (koefisien jalur), *t-statistic* dan *p-value* untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk, serta nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ) untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Selain itu, nilai *effect size* ( $f^2$ ) dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) juga dianalisis untuk menilai kekuatan pengaruh dan kemampuan prediktif model terhadap data.



Gambar 2. Inner Model

**Uji Pengaruh Antar Variabel**

Pengukuran yang dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan nilai t-statistiknya. Pengujian hipotesa menggunakan nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah < 0,05. Sementara pengujian hipotesa menggunakan nilai t-statistik dengan alpha 5% adalah >1,96.

Tabel 8. Analisis Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jenis Pengaruh	Hubungan antar Variabel	Koefisien	t	Sig.
H1	Pengaruh	<i>Transformasional Leadership</i> terhadap <i>Job_Performance</i>	-0.160	1.537	0.124
H2	Langsung	<i>Self-leadership</i> terhadap <i>Job Performance</i>	0.386	2.860	0.004
H3	Pengaruh Tidak Langsung	<i>Transformasional Leadership</i> terhadap <i>job performance</i> melalui <i>work engagement</i>	0.095	2.104	0.035
H4	Langsung	<i>Self-leadership</i> terhadap <i>job performance</i> melalui <i>work engagement</i>	0.154	2.135	0.033

Berdasarkan hasil pengujian *inner model*, terdapat empat hipotesis yang dianalisis untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model penelitian.

Pada hipotesis pertama (H1), pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien sebesar -0.160 dengan nilai t sebesar 1.537 dan tingkat signifikansi 0.124. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka pengaruh tersebut dinyatakan tidak signifikan. Artinya, kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *self-leadership* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.386, nilai t sebesar 2.860, dan signifikansi sebesar 0.004. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan *self-leadership* yang dimiliki individu, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Untuk hipotesis ketiga (H3), pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *work engagement* menunjukkan koefisien sebesar 0.095, nilai t sebesar 2.104, dan signifikansi sebesar 0.035. Karena nilai signifikansi berada di bawah 0.05, maka pengaruh tersebut signifikan. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsung melalui *work engagement* terbukti signifikan.

Demikian pula pada hipotesis keempat (H4), *self-leadership* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement*, dengan koefisien sebesar 0.154, nilai t sebesar 2.135, dan signifikansi sebesar 0.033. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh *self-leadership* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model struktural. Nilai  $R^2$  berada pada rentang 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, maka semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik.

**Tabel 9. Koefisien Determinasi**

Variabel	R-square
Y1. Job Performance	0.324
Z1. Work Engagement	0.417

Dalam penelitian ini, nilai  $R^2$  dihitung untuk dua variabel dependen, yaitu *work engagement* dan *job performance*. Jika, misalnya, nilai  $R^2$  untuk *work engagement* sebesar 0.417, hal ini berarti bahwa sebesar 41.7 persen variasi *work engagement* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan *self-leadership*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, jika nilai  $R^2$  untuk *job performance* sebesar 0.324, maka dapat

diartikan bahwa sebesar 32.4 persen variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, *self-leadership*, dan *work engagement*.

Pengujian *model fit* dalam pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) bertujuan untuk menilai sejauh mana model yang dibangun telah sesuai dengan data yang dianalisis. Tidak seperti pendekatan covariance-based SEM yang memiliki berbagai indeks *goodness of fit* secara komprehensif, dalam PLS-SEM terdapat beberapa ukuran kesesuaian model yang umum digunakan, antara lain nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Normed Fit Index (NFI).

**Tabel 10. Pengujian Fit Model**

Kriteria Fit Model	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.059	0.059
NFI	0.865	0.865

Nilai SRMR digunakan untuk mengukur rata-rata selisih antara kovarians yang diobservasi dan kovarians yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang lebih kecil dari 0.08 umumnya dianggap menunjukkan model yang memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Selain itu, nilai NFI juga digunakan untuk mengukur kecocokan antara model teoretik dan model dasar, dengan nilai mendekati 1 mengindikasikan model yang semakin baik.

Dalam penelitian ini, nilai SRMR yang diperoleh berada di bawah batas ambang 0.08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data. Demikian pula, jika nilai NFI mendekati angka 1, maka hal tersebut menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun secara umum dapat diterima dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan Toyota Astra Financial Services (TAF). Dengan hasil ini hipotesis pertama (H1) tidak diterima kebenarannya. Hal ini terlihat dari nilai koefisien yang negatif dan tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan transformasional saja belum cukup untuk secara langsung meningkatkan performa kerja karyawan. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Park et al., (2022) dan Sadewa & Nurlaela (2025) bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*.

Tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini dapat dijelaskan bahwa konteks organisasi seperti TAF, yang bergerak di sektor pembiayaan otomotif dan sangat mengandalkan sistem kerja berbasis target dan efisiensi proses, peran pimpinan dalam memberikan inspirasi, visi, serta pendekatan individual belum tentu secara langsung memengaruhi *output* kinerja. Kinerja karyawan di lingkungan ini lebih banyak dipengaruhi oleh sistem yang

terstruktur, indikator performa yang terukur, insentif berbasis hasil, serta tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Selain itu, meskipun pimpinan di TAF mungkin telah menunjukkan perilaku transformasional seperti memberikan motivasi, mendukung inovasi, dan memperhatikan perkembangan individu, dampak dari pendekatan ini lebih bersifat jangka panjang dan tidak serta-merta tercermin dalam peningkatan performa secara langsung.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sering kali bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh faktor mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau keterlibatan kerja (Breevaart et al., 2014; Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013). Dengan demikian, hasil ini menekankan bahwa untuk mendorong kinerja optimal di TAF, penerapan kepemimpinan transformasional perlu didukung oleh pendekatan peran mediasi.

### **Pengaruh *self-leadership* terhadap *job performance* di PT Toyota Astra Financial Services**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* pada karyawan PT Toyota Astra Financial Services (TAF). Dengan hasil ini hipotesis kedua (H2) diterima kebenarannya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam memimpin dirinya sendiri baik dalam hal pengaturan tujuan pribadi, evaluasi pikiran dan keyakinan, maupun penguatan diri melalui visualisasi dan *self-talk* maka semakin baik pula kinerja kerja yang ditampilkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *self-leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kerja (Marques-Quinteiro et al., 2019). Dalam industri keuangan seperti TAF, di mana kepatuhan terhadap prosedur harus berjalan beriringan dengan produktivitas tinggi, *self-leadership* menjadi salah satu faktor personal yang menentukan keberhasilan individu dalam mencapai target dan mempertahankan kinerja yang konsisten.

PT TAF yang merupakan perusahaan pembiayaan otomotif dengan ritme kerja yang cepat dan target yang ketat, peran *self-leadership* menjadi krusial. Karyawan dituntut untuk mampu bekerja secara mandiri, mengambil inisiatif, serta memiliki pengendalian diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas tanpa ketergantungan yang besar pada supervisi langsung. *Self-leadership* memungkinkan karyawan untuk tetap produktif dan berorientasi hasil meskipun dalam tekanan kerja yang tinggi, terutama pada divisi pemasaran, layanan pelanggan, dan analisis pembiayaan.

Dimensi-dimensi seperti mental *imagery*, *self-talk*, dan evaluasi keyakinan yang membentuk *self-leadership* memberi kontribusi terhadap peningkatan performa dengan cara memperkuat regulasi diri, adaptasi terhadap tantangan kerja, serta penguatan motivasi intrinsik. Ketika karyawan mampu membayangkan kesuksesan, berbicara positif kepada diri sendiri, dan mengevaluasi asumsi pribadi dengan kritis,

maka mereka cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi, penyelesaian tugas yang lebih cepat, serta kualitas pelayanan yang lebih baik kepada nasabah.

Secara teoritis keterkaitan *self-leadership* dengan *job performance* karena kemampuannya untuk mendorong individu mengatur, memotivasi, dan mengarahkan diri mereka sendiri dalam mencapai tujuan kerja. Dengan mengadopsi strategi *self-leadership*, seperti penetapan tujuan diri (*self-goal setting*), penghargaan diri (*self-reward*), dan pengamatan diri (*self-observation*), individu dapat lebih fokus pada perilaku yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Strategi ini memungkinkan karyawan untuk secara proaktif mengidentifikasi hambatan dan mencari solusi yang efektif, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja mereka.

Selain itu, *self-leadership* berkontribusi pada penguatan *self-efficacy*, yaitu kepercayaan individu terhadap kapasitas dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Kepercayaan ini mendorong karyawan untuk lebih proaktif, kreatif, serta mampu mempertahankan kinerja optimal meskipun dihadapkan pada tekanan atau tantangan. Karyawan dengan *self-leadership* yang kuat juga menunjukkan tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap perubahan, karena mereka mampu mengelola stres, menjaga fokus terhadap tujuan, dan menstabilkan kondisi emosional mereka.

Sehingga *self-leadership* tidak hanya memperkuat kompetensi individu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga mempererat keterikatan terhadap pekerjaan dan mendorong perilaku kerja yang selaras dengan arah strategis organisasi. Oleh karena itu, *self-leadership* merupakan komponen penting dalam mendukung peningkatan kinerja kerja, baik pada tingkat individu maupun tim, di lingkungan kerja masa kini yang dinamis dan kompetitif.

### **Pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *Work Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap *job performance* karyawan Toyota Astra Financial Services (TAF), namun memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui mediasi *work engagement*. Dengan hasil ini hipotesis ketiga (H3) diterima kebenarannya. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak serta-merta meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, melainkan melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Secara deskriptif, variabel *transformational leadership* memiliki nilai mean yang tinggi pada semua dimensi. Dimensi *individual consideration* mencatatkan mean tertinggi sebesar 4.44, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa diperhatikan secara personal oleh atasannya, khususnya dalam hal pembinaan dan pengembangan. Disusul oleh *inspirational motivation* (4.44) dan *idealized influence* (4.44), yang menggambarkan bahwa pemimpin di TAF mampu memberikan inspirasi dan menjadi teladan bagi timnya. Sementara itu, *intellectual stimulation* memperoleh mean sedikit

lebih rendah, yaitu 4.37, yang menunjukkan bahwa dorongan untuk berpikir kreatif dan inovatif masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Adapun variabel *work engagement* juga menunjukkan hasil mean yang tinggi, dengan dimensi *dedication* menempati posisi tertinggi (mean = 4.43), diikuti oleh *vigor* (4.39) dan *absorption* (4.05). Ini menunjukkan bahwa karyawan TAF memiliki rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap pekerjaannya, meskipun belum seluruhnya tenggelam secara penuh dalam aktivitas kerja sehari-hari.

*Job performance* juga berada dalam kategori tinggi berdasarkan hasil deskriptif. Dimensi *facilitating team and peer performance* mencatatkan mean tertinggi sebesar 4.39, yang menunjukkan kekuatan dalam kolaborasi tim, diikuti oleh *maintaining personal discipline* (4.35), yang mencerminkan kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan target dan mengikuti prosedur kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja, namun ia memberikan kontribusi penting dalam membentuk semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks TAF sebagai perusahaan pembiayaan otomotif yang sangat dinamis, keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan menjadi elemen penting dalam mendukung pencapaian target kerja dan kualitas layanan. Kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan kemampuan pemimpin memberikan inspirasi, perhatian individual, serta mendorong inovasi dan pengembangan diri, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk tumbuhnya *work engagement*. Karyawan yang merasa dihargai, diarahkan dengan jelas, dan diberi ruang untuk berkembang akan lebih bersemangat (*vigor*), merasa pekerjaan mereka penuh makna (*dedication*), dan cenderung tenggelam dalam aktivitas pekerjaan (*absorption*). Dengan meningkatnya *work engagement*, karyawan TAF akan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, dan menunjukkan komitmen kerja yang kuat, sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan *job performance*. Hal ini menjadi relevan khususnya di TAF yang menuntut efisiensi kerja, produktivitas individu, serta pelayanan pelanggan yang optimal di tengah persaingan industri pembiayaan otomotif yang ketat.

*Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui mediasi *work engagement*, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian (Almaududi Ausat et al., 2022). Penelitian ini konsisten dengan studi lain yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan *work engagement* melalui komunikasi visi yang jelas dan dukungan emosional kepada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Jiatong et al., 2022) juga menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan kinerja, di mana pemimpin yang transformasional mampu memotivasi karyawan untuk mengidentifikasi nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadi mereka. Demikian pula, penelitian oleh (Lai et al., 2020) menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai penghubung yang menguatkan dampak positif *transformational leadership* terhadap kinerja dan perilaku proaktif karyawan.

### **Pengaruh *self-leadership* terhadap *job performance* dengan mediasi *Work Engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui mediasi *work engagement*. Dengan hasil ini hipotesis keempat (H4) diterima kebenarannya. *Self-leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui mediasi *work engagement* karena kemampuan individu untuk mengatur diri sendiri dalam mengelola tugas dan tanggung jawab secara efektif dapat meningkatkan keterlibatan kerja. *Self-leadership* mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif, menetapkan tujuan pribadi, dan mengembangkan motivasi intrinsik, yang semuanya berkontribusi pada tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Keterlibatan kerja ini, yang melibatkan aspek emosional, kognitif, dan fisik, menjadi faktor kunci yang menghubungkan *self-leadership* dengan kinerja kerja. Ketika karyawan terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus, inovatif, dan produktif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil perhitungan deskriptif. Nilai rata-rata (mean) variabel *self-leadership* berada pada kategori tinggi, dengan dimensi *mental imagery* memperoleh nilai mean tertinggi (4.29), disusul oleh *evaluating beliefs and assumptions* (4.28), dan *self-talk* (4.18). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Toyota Astra Financial Services (TAF) memiliki kecenderungan yang baik dalam mengelola diri secara mandiri, termasuk dalam menetapkan tujuan, mengevaluasi keyakinan, serta menggunakan teknik penguatan diri untuk menyelesaikan tugas.

Sementara itu, variabel *work engagement* juga menunjukkan skor rata-rata yang relatif tinggi, dengan dimensi *dedication* mencatatkan mean tertinggi (4.43), kemudian *vigor* (4.39), dan *absorption* (4.05). Hal ini mencerminkan bahwa karyawan TAF memiliki rasa bangga dan semangat terhadap pekerjaannya, meskipun tingkat keterlarutan atau ketenggelaman penuh dalam pekerjaan masih dapat ditingkatkan. Adapun variabel *job performance* memperlihatkan mean tertinggi pada dimensi *facilitating team and peer performance* (4.39) dan *maintaining personal discipline* (4.35), yang menunjukkan bahwa karyawan mampu menjaga kolaborasi serta disiplin kerja dalam menyelesaikan tugas.

Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan TAF yang memiliki *self-leadership* tinggi cenderung lebih terlibat secara emosional dan mental dalam pekerjaannya. Kemampuan untuk mengatur diri sendiri dan tetap termotivasi dari dalam mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh dedikasi, menjaga semangat kerja, dan menghadapi tantangan dengan percaya diri. Keterlibatan ini secara langsung mendorong peningkatan kinerja, karena karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, dan orientasi terhadap hasil.

Dalam konteks kerja di TAF, di mana target-target kinerja bersifat dinamis dan persaingan industri pembiayaan otomotif semakin kompetitif, karyawan dituntut tidak hanya mengikuti instruksi, tetapi juga mampu mengambil inisiatif dan

mengembangkan cara kerja yang efektif secara mandiri. *Self-leadership* menjadi sangat relevan dalam mendukung pola kerja seperti ini, karena memberi ruang bagi karyawan untuk berpikir reflektif, mengelola stres, dan bertanggung jawab atas perkembangan diri dan kinerjanya.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh (Park et al., 2022) bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *self-leadership* dan kinerja, di mana karyawan dengan kemampuan kepemimpinan diri yang tinggi lebih mampu mengelola tantangan kerja dan mempertahankan motivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal serupa juga diungkapkan dalam penelitian oleh (Juyumaya & Torres, 2023), bahwa *self-leadership* meningkatkan *work engagement* melalui penguatan otonomi kerja dan efikasi diri, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan hasil kerja karyawan.

Dengan demikian upaya pengembangan *self-leadership* dalam organisasi seperti TAF tidak hanya bermanfaat untuk pertumbuhan individu, tetapi juga berdampak strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen TAF sebaiknya memberikan perhatian lebih pada program-program pengembangan personal, seperti pelatihan *self-coaching*, penguatan refleksi diri, serta pemberian ruang otonomi dalam pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang mendukung otonomi dan keterlibatan akan memperkuat pengaruh *self-leadership* terhadap kinerja, sekaligus mendorong terciptanya budaya kerja yang mandiri, produktif, dan berkelanjutan

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *job performance* karyawan Toyota Astra Financial Services, *self-leadership* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *job performance* karyawan Toyota Astra Financial Services, *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *job performance* melalui *work engagement* karyawan Toyota Astra Financial Services dan *self-leadership* juga berpengaruh tidak langsung terhadap *job performance* melalui *work engagement* karyawan Toyota Astra Financial Services.

Penelitian ini mendukung teori-teori terdahulu yang menyatakan bahwa *work engagement* merupakan mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja kerja. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model konseptual dengan menambahkan variabel lain, seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, atau *psychological capital* sebagai mediator. Penelitian ini berfokus pada sektor pembiayaan otomotif. Peneliti selanjutnya dapat menguji model ini pada sektor industri lainnya untuk menguji generalisasi hasil, seperti pada sektor manufaktur, perbankan, atau *startup* teknologi, dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik organisasi dan budaya kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- 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). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Avolio, B. J. and Y. F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (B. J. Avolio & F. J. Yammarino, Eds.; p. iii). <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005037>
- Bass & Stogdill's. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3th edition). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J., & Huang, Y. (2021). Take a “Selfie”: Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In: *Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Hossain Reza, M. (2019). COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR EPRA International Journal of COMPONENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) Peer Reviewed Journal*. <https://www.researchgate.net/publication/333798276>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449>

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Naufal Rifqi, M., Ichsan Hadjri, M., & Sriwijaya Palembang, U. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT Al Quratu Rizky Pratama*. 5(3).
- Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Sadeghi, A., Akmaliah, Z., & Pihie, L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. In *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 3, Issue 7). [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Sadewa, R. R., & Nurlaela, S. (2025). *Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z: Studi Peran Intervening Kepercayaan pada Pemimpin*. 6(7), 2025.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shakib, S. (2024). *The Impact of Leadership Styles on Employee Performance and Job Satisfaction in Private Banks: A Study on Transformational and Transactional Leadership*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3928526/v1>
- Singh, R., Kumar, N., & Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(5), 652–663. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0127>
- Yamin, B., & Nurfadilah, M. (2024). *The Influence Of Transformational Leadership, Employee Digital Competency, And Percieved Organizational Support On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation*. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/>