EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh *Transformational Leadership*, *Self Efficacy* Terhadap *Work Engagement* Melalui Mediasi *Job Crafting*

Alea Zafir Tifara[1], Lista Meria[2]
[1,2] Program Studi Manajemen, Universitas Esa Unggul, Indonesia
E-mail: aleazt01@gmail.com[1], lista.meria@esaunggul.ac.id[2]

Article History:
Received: 21 Agustus 2026
Revised: 26 Oktober 2026
Accepted: 10 November 2026

Keywords: *transformational leadership; self-efficacy; job crafting; work engagement*

Abstract: *Pesatnya perubahan di era modern ini mengharuskan peruhaan untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi terus menerus. Dengan demikian, perilaku job crafting menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan karena karyawan yang aktif dalam menyelaraskan antara pekerjaan dengan dirinya cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dan mampu menciptakan inovasi dalam menghadapi dinamika perubahan. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh transformational leadership dan self efficacy terhadap work engagement dengan job crafting sebagai variabel mediasi pada karyawan di perusahaan manufaktur. Penelitian ini dilakukan terhadap 203 responden, yang dilakukan dengan teknik purposive sampling dengan kriteria responden sebagai karyawan yang bekerja sebagai staf di perusahaan manufaktur kimia di wilayah Tangerang dan Karawang dan analisis data dilakukan dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership dan self efficacy terbukti memberikan pengaruh positif terhadap job crafting maupun work engagement. Selain itu, job crafting juga berpengaruh positif terhadap work engagement. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa job crafting mampu memediasi pengaruh transformational leadership dan self-efficacy terhadap work engagement.*

PENDAHULUAN

Perubahan cepat yang terjadi di era modern ini menuntut perusahaan untuk mempekerjakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap beragam perubahan yang tiada hentinya terjadi (Pahlaweni et al., 2025). Berdasarkan hal tersebut *job crafting* menjadi hal penting yang diperlukan oleh perusahaan, sebab karyawan yang aktif menyelaraskan antara pekerjaan dengan keterampilan mereka, cenderung memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan baik dan mampu berinovasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi (Ramadhani et al., 2025) . Dengan demikian, perusahaan harus mendukung dan memberdayakan karyawan agar

mereka lebih proaktif melakukan *job crafting* (Jeong et al., 2022; Mainka et al., 2024).

Selain adanya tuntutan untuk beradaptasi, terdapat faktor lain seperti gaya kepemimpinan yang sering kali tidak tepat, sehingga membuat karyawan merasa tidak betah untuk bekerja di perusahaan (Dukhaykh et al., 2024) . Berkaitan dengan hal ini, *Transformational leadership* menjadi gaya kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi dan memberdayakan pengikutnya guna mencapai potensi terbaik yang dapat karyawan peroleh (Salah & Rahman, 2022; Turek, 2022) . Pemimpin transformasional dinilai sebagai pemimpin yang mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi di perusahaan (Indradewa & Santiajie, 2024) . Selain gaya kepemimpinan, terdapat hal krusial lain yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan yakni *work engagement* karyawan (Dukhaykh et al., 2024) . Karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan pekerjaannya akan cenderung brperilaku optimis, penuh dengan dedikasi, dan berusaha lebih dalam mengerjakan tugasnya sehingga dapat membawa dampak positif untuk perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Dalam menghadapi dinamika kerja yang kompleks, *self efficacy* atau keyakinan diri karyawan terhadap kapabilitas yang dimiiki dalam mengerjakan tugas merupakan aspek signifikan yang memengaruhi cara karyawan merespons tantangan yang dihadapi dalam dunia kerja (Nasrulloh et al., 2025) . S*elf efficacy* dapat membantu mengurangi kecemasan karyawan terhadap tekanan pekerjaan, dan menumbuhkan sikap positif tentang pekerjaannya (Edokpolor et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Memiliki *self efficacy* dapat mendorong karyawan untuk melakukan *job crafting*, karena dengan adanya keyakinan ini*, karyawan* dapat mengimplementasikan ide baru dan mengubah pekerjaannya supaya mendapat hasil pekerjaan yang lebih baik (Ugwu et al., 2023) . Selain itu, *self efficacy* mampu membuat *work engagement* karyawan meningkat (Hadi, 2023) . Karena dengan adanya *self efficacy*, membuat karyawan yakin dengan kemampuannya untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga membuat *work engagement* mereka meningkat (Nasrulloh et al., 2025) Uppathampracha & Liu, 2022) . *Transformational leadership* berkontribusi sebagai salah satu unsur yang dapat memengaruhi *work engagement* karyawan (Nawardi & Berliyanti, 2023) . Melalui bimbingan dan motivasinya, pemimpin transformasional membantu karyawan untuk mengeksplorasi potensi penuh mereka, hal ini membuat *work engagement* karyawan meningkat (Jufrizen et al., 2023; Riaz et al., 2023).

Pemimpin transformasional dapat mendorong pengikutnya untuk secara proaktif melakukan *job crafting* (Salah & Rahman, 2022) . Pemimpin ini membimbing dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik serta untuk menghasilkan *output* yang lebih baik, sehingga memicu karyawan untuk melakukan *job crafting* (Turek, 2022) . Karyawan yang proaktif melakukan *job crafting* dapat membuat *work engagement* mereka meningkat (Thuy & Anh, 2024) . Ketika karyawan menyelaraskan pekerjaan dengan kemampuan mereka dapat menumbuhkan dedikasi dan usaha yang lebih besar dalam mengerjakan tugasnya (Syahrul et al., 2021).

Studi ini mengacu pada penelitian terdahulu milik Dukhaykh et al. (2024) yang memiliki kesamaan dalam hal mengetahui bagaimana hubungan dari setiap variabel yang diteliti, namun terdapat pembeda antara studi ini dengan penelitian sebelumnya. Variabel yang diteliti pada studi ini mencakup *Transformational leadership, Self efficacy, Job crafting*, serta *Work engagement* berbanding dengan penelitian sebelumnya yang memiliki 3 variabel untuk diteliti yaitu *Transformational leadership, Job crafting,* dan *Work engagement*. Dalam studi ini variable *Self-efficacy* ditambahkan karena memiliki potensi signifikan dalam memengaruhi individu dalam melakukan *job crafting*. *Self-efficacy* diyakini mampu mendorong proaktivitas karyawan dalam memodifikasi pekerjaannya agar lebih relevan dengan kemampuan dan kebutuhannya (Odai et al.,

2024) . Lebih lanjut, *self-efficacy* juga berperan dalam meningkatkan *work engagement*, karena keyakinan terhadap kapabilitas diri dapat memperkuat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam menjalankan tugasnya (Edokpolor et al., 2024) . Studi ini akan dilakukan terhadap karyawan yang bekerja diperusahaan manufaktur di Tangerang dan Karawang.

LANDASAN TEORI

Transformational Leadership

Burns (1978) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional merupakan sosok yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri pengikutnya. Bernard M. Bass mengembangkan teori *Transformational Leadership* sehingga memiliki empat dimensi atau yang dikenal sebagai *Four I's,* yaitu: *Idealized Influence, Inspirational, Intellectual Stimulation,* dan *Individualized Consideration* (Bass, 1985). Bass & Avolio (1994) melakukan pembuktian terhadap teori *Four I's* yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dinamis dan inovatif membantu meningkatkan efektivitas organisasi.

Mayberry (2024) menyatakan bahwa pentingnya sosok pemimpin yang mampu secara terus menerus melakukan perubahan pada dirinya. Maybery menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki tujuan untuk menciptakan suatu budaya sebagai tempat setiap anggota merasa penting, didengar dan dapat terdorong untuk mewujudkan kinerja optimal yang mereka dapat raih. Sejalan dengan hal tersebut *transformational leadership* berperan dalam menciptakan dan menciptakan atmosfer kerja yang berlandaskan pada kepercayaan, dukungan, dan rasa saling menghormati, dengan pemimpin yang memberi inspirasi, motivasi, arahan yang jelas, umpan balik, serta sumber daya yang dibutuhkan sehingga mampu memengaruhi sikap dan perilaku anggota secara positif (Ameer et al., 2025) . Dengan demikian, berdasarkan pendapat terdahulu dapat dijelaskan bahwa *transformational leadership* dinilai mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi terbaik mereka, dan mendukung perkembangan individu.

Self Efficacy

Bandura mempelajari bahwa dengan hanya menyaksikan sesuatu tidak cukup untuk membuat individu dapat mengubah perilakunya, namun keyakinan dan pemikiran individu lebih penting untuk menciptakan suatu perubahan. Bandura menyadari bahwa individu tidak akan menerapkan suatu perilaku apabila mereka tidak yakin dengan kemampuannya untuk menciptakan suatu perubahan (Bandura, 1971) . Hal yang dapat memengaruhi *self efficacy* individu dapat berasal dari pengalaman langsung yang individu dapatkan, pengalaman yang didapat secara tidak langsung, dorongan atau pujian dari orang lain, serta kondisi fisik atau emosi internal dari individu (Bandura, 1977). Proses *self efficacy* terjadi dengan memengaruhi *cognitive processes* (proses saat individu menetapkan tujuan, antisipasi terhadap kemungkinan risiko, dan menentukan respons terhadap risiko yang ada), *motivational processes* (penentuan tugas yang diyakini individu dapat menguasai, bertekad dalam melakukan tugasnya, proses dimana individu melihat rintangan sebagai peluang), *physiological and affective processes* (proses saat individu mengelola emosionalnya yang dapat berpengaruh terhadap fisik individu), *selection processes* (proses saat individu memilih situasi/lingkungan yang sesuai dengan kemampuan mereka (Bandura, 1997).

Individu dengan *self efficacy* yang tinggi seringkali terdorong untuk lebih percaya diri dalam mengerjakan tugas yang kompleks, menunjukkan ketekunan yang lebih besar, serta lebih konsisten dalam mempelajari sesuatu meskipun dihadapi dengan hambatan (Aviory et al., 2025). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan mekanisme yang

memengaruhi keberlanjutan perilaku, karena keyakinan terhadap kemampuan diri berperan dalam membentuk niat, ketekunan, dan konsistensi individu (Ke et al., 2025). Berdasarkan kajian-kajian terdahulu terkait *self efficacy*, dapat dinyatakan bahwa *self efficacy* berperan penting terhadap keberhasilan individu dalam menghadapi situasi tertentu.

Job Crafting

Wrzesniewski & Dutton (2001) , mengusulkan bahwa karyawan dapat membentuk pekerjaannya (*craft their jobs*) supaya lebih selaras dengan dirinya. Wrzesniewski dan Dutton mengidentifikasi bahwa *job crafting* memiliki 3 dimensi yaitu *task crafting* (pembentukan tugas), *relational crafting* (pembentukan hubungan di tempat kerja) dan *cognitive crafting* (pembentukan kognitif). *Job crafting* dapat membantu karyawan untuk mengurangi tuntutan pekerjaan yang bersifat menghambat karena tugasnya dikerjakan selaras dengan dirinya. Selain itu, *job crafting* dapat meningkatkan sumber daya pekerjaan karena karyawan secara aktif akan mencari pekerjaan untuk mengembangkan dirinya (Demerouti et al., 2001).

Terdapat beberapa faktor yang menjadi pemicu perilaku *job crafting* karyawan seperti tingkat otonomi yang diberikan, dukungan atasan, dan kesempatan pengembangan diri (Gennaro, 2019) . Di era modern semakin banyak karyawan yang merasa terbebani dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan sehingga *job crafting* dapat menjadi kunci untuk membuat karyawan merasa lebih selaras dengan pekerjaannya (Baker, 2020). Sosok *job crafters* secara proaktif mencari makna lebih terhadap pekerjannya dengan tiga cara, yakni mempunyai kendali yang lebih besar terhadap tugasnya, mereka yang menentukan persepsi terhadap tugas, melakukan interaksi dengan rekan kerja (Laker et al., 2024) . Berdasarkan definisi *job crafting* terdahulu dapat disimpulkan bahwa *job crafting* merupakan suatu strategi yang dapat diimplementasikan oleh karyawan untuk membuat mereka merasa lebih selaras dengan pekerjaan mereka..

Work Engagement

Personal Engagement Theory oleh Kahn (1990) menjadi fondasi bagi *work engagement*. Dalam teori tersebut Kahn mendefinisikan keterikatan personal sebagai bentuk karyawan menuangkan seluruh diri mereka pikiran, perasaan, fisik ke dalam peran karyawan dalam pekerjaannya. Dalam model JD-R karya Demerouti et al. (2001) mengemukakan bahwa terdapat beberapa unsur yang dapat berdampak pada keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya seperti tuntutan pekerjaan yang menantang (bukan menghambat) dapat membuat karyawan lebih *engaged* untuk menyelesaikan pekerjaannya karena dapat meningkatkan kompetensi dirinya, dan ketersediaan sumber daya yang disediakan perusahaan untuk karyawan dapat memengaruhi keterikatan mereka terhadap pekerjaan mereka. Schaufeli & Bakker (2004) dalam bukunya mendefinisikan bahwa *work engagement* mencakup tiga dimensi yakni *vigor* (kekuatan/ketahanan mental/semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (penyerapan/konsentrasi/fokus).

Work engagement dapat diartikan sebagai suatu kondisi positif dari individu yang menunjukkan tingkat energi yang tinggi, adanya keterhubungan emosional yang mendalam dengan pekerjaannya, serta konsentrasi yang tinggi saat individu menjalankan tugas (Jameel et al., 2025) . *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang menggambarkan keterlibatan individu dalam pekerjaan, individu secara konsisten memanfaatkan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan aktivitas kerja. Selain itu, *work engagement* menjadi unsur yang membuat individu memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan menantang, sehingga mendorong ketekunan serta upaya yang dilakukan secara maksimal

(Zada et al., 2025) . *Work engagement* berdasarkan pendapat terdahulu merupakan suatu hasil yang didapat setelah karyawan merasa optimis, berdedikasi tinggi, dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan mereka.

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Transformational Leadership dan *Work engagement*

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh pemimpin yang mampu memotivasi dan meningkatkan komitmen anggotanya. Dengan memberikan perhatian individual, pemimpin transformasional mampu menciptakan kondisi psikologis positif yang dapat memperkuat work engagement karyawan (Riaz et al., 2023) . Pemimpin transformasional membimbing dan mendorong karyawan untuk mewujudkan hasil kerja yang optimal sehingga hal ini meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui interaksi di lingkungan kerja (Jufrizen et al., 2023; Riaz et al., 2023) . Sehingga kemampuan *transformational leadership* dalam memberdayakan dan mengembangkan karyawan dapat memicu peningkatan *work engagement* karyawan.

Pemimpin transformasional membuat karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan potensi mereka (Thuy & Anh, 2024) . Pemimpin ini memberdayakan anggotanya dengan mengembangkan potensi dan menjadi *problem solver* yang andal. Implementasi *transformational leadership* oleh kepala sekolah SMP Lampung terbukti dapat meningkatkan semangat para guru dalam mengajar (Meria et al., 2022) . Dengan demikian, kehadiran pemimpin yang dapat memahami dan mendukung pengembangan karyawan berperan sebagai aspek krusial dalam meningkatkan *work engagement* karyawan (Nawardi & Berliyanti, 2023).

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

Transformational Leadership dan *Job Crafting*

Job crafting membuat karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan minatnya melalui tiga dimensi yaitu *Task Crafting*, *Relational Crafting* dan *Cognitive Crafting*. Menurut Mukhtar et al. (2024), ketika karyawan merasa dihormati dan diberi kepercayaan, mereka akan lebih berinisiatif dalam mengubah tugas, relasi dan persepsi mereka di lingkungan kerja. Kemampuan pemimpin transformasional yang dapat melihat potensi para karyawan dan memotivasi mereka untuk terus menerus berkembang, mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif melakukan *job crafting* (Turek, 2022).

Hasil penelitian Mainka et al. (2024) membuktikan bahwa *transformasional leadership* secara positif memengaruhi semua dimensi dari *job crafting*. Interaksi pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawan, terutama bagi karyawan baru. Pemimpin transformasional memiliki peran yang penting dalam mengomunikasikan visi dan memotivasi karyawan untuk berkembang. Gaya kepemimpinan ini dapat membantu karyawan untuk merasa lebih yakin terhadap dirinya dalam menghadapi hal yang baru sehingga memicu mereka untuk melakukan *job crafting* (Salah & Rahman, 2022).

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*

Self Efficacy dan *Work engagement*

Tingkat kepercayaan diri individu dalam melakukan suatu tugas sangat dipengaruhi oleh keterampilan yang mereka miliki. Ketika karyawan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mengerjakan tugasnya maka akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras sehingga dapat meningkatkan work engagement mereka (Zhou et al., 2025) . *Self efficacy* membuat individu mempersepsikan suatu masalah sebagai peluang untuk bertumbuh (Roro & Soemadi,

2022) . Dengan demikian, *self efficacy* memainkan peran krusial dalam memperkuat *work engagement* karena mampu meningkatkan antusiasme karyawan, berdedikasi, dan fokus dalam menyelesaikan tugas (Uppathampracha & Liu, 2022).

Self efficacy secara positif memengaruhi *work engagement* karyawan, yang terwujud dari peningkatan fokus, perasaan positif ketika bekerja, dan terlibat secara fisik dalam melaksanakan pekerjaannya (Edokpolor et al., 2024) . Dengan keyakinan bahwa karyawan mampu menyelesaikan suatu masalah maka, mereka akan cenderung menganggap bahwa masalah yang dihadapi adalah kesempatan untuk mengembangkan diri. *Self efficacy* mampu mendorong peningkatan kualitas kerja karyawan dan membuat merkea lebih terikat dengan pekerjaannya (Nasrulloh et al., 2025).

H3: *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Work engagement*

Self Efficacy* dan *Job Crafting

Self efficacy membantu individu merasa yakin bahwa mereka mampu untuk menciptakan perubahan terhadap pekerjaan mereka (Ramadhani et al., 2025). Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi cenederung terdorong untuk memodifikasi tugasnya agar lebih cocok dengan kemampuan mereka (Pahlaweni et al., 2025). Kepercayaan diri membuat karyawan menjadi tidak mudah menyerah dan bosan ketika dihadapkan dengan kesulitan dalam mengerjakan tugas. Dengan demikian *self efficacy* membuat individu terdorong untuk berinisiatif dalam mengorganisir dan mengoptimalkan pekerjaannya agar menciptakan makna yang lebih dalam.

Individu yang mempercayai kemampuannya dalam melakukan tugas, cenderung memiliki inisiatif untuk melakukan *job crafting*. Individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung terdorong untuk lebih aktif dalam menerapkan inovasi terhadap pekerjaan mereka (Odai et al., 2024). Ugwu et al. (2023) menemukan bahwa *self efficacy* berperan untuk memacu karyawan menuntaskan pekerjaan dengan memodifikasi pekerjaannya. Dalam penelitian terhadap karyawan bank di Indonesia, *self efficacy* yang tinggi memicu karyawan untuk melakukan *job crafting* secara proaktif (Nasrulloh et al., 2025).

H4 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*

Job Crafting* dan *Work engagement

Melalui *job crafting*, karyawan menjadi lebih aktif dalam memodifikasi pekerjaan agar selaras dengan diri mereka, yang kemudian meningkatkan kenyamanan dan keterikatan pada pekerjaan (Syahrul et al., 2021) . Ketika pekerjaan terasa memberatkan atau tidak sesuai, karyawan dapat memanfaatkan *job crafting* untuk menjadikan pekerjaan terasa lebih sesuai dengan preferensi mereka. *Job crafting* dilakukan dengan mengubah tugas karyawan sehingga pekerjaan terasa lebih bermakna, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (Han, 2023). Oleh karena itu, *job crafting* dapat membuat *work engagement* karyawan meningkat.

Berdasarkan penelitian Ibañez et al., (2021) dinyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara *job crafting* dan *work engagement* karyawan. *Job crafting* membuat pekerjaan sesuai dengan diri karyawan, sehingga mereka dapat merasa lebih terikat. Dukungan dari organisasi terhadap perilaku *job crafting* karyawan, membuat mereka semakin berinisiatif melakukan *job crafting* (Riaz et al., 2023). Oleh karena itu, menurut Yasmeen (2024) karyawan yang memiliki *job crafting* akan antusias dalam bekerja, yang menyebabkan mereka merasa lebih terhubung dan terikat dengan pekerjaannya.

H5: *Job Crafting* berpengaruh positif terhadap *Work engagement*

Self Efficacy, Job Crafting* dan *Work Engagement

S*elf efficacy* yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan terhadap kepercayaan diri (Ibañez et al., 2021) . Dengan adanya *self efficacy* mampu mendorong individu secara proaktif melakukan *job crafting,* dan dengan melakukan *job crafting* dapat meningkatkan rasa semangat di diri individu dalam mengerjakan tugasnya, sehingga menjadi lebih terikat dengan pekerjaannya (Nasrulloh et al., 2025) . Dengan demikian, *self efficacy* dapat membuat individu secara proaktif melakukan *job crafting* dengan memodifikasi pekerjaannya, yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap peningkatan *work engagement* mereka.

Self efficacy yang dimiliki oleh karyawan mendorong mereka untuk proaktif dalam menyesuaikan pekerjaan (Pahlaweni et al., 2025) . *Self efficacy* dapat mempermudah karyawan untuk menghadapi dan memecahkan masalah secara efektif. Roro & Soemadi (2022) menyatakan bahwa karyawan dengan *self efficacy* tinggi lebih mudah larut dalam pekerjaan, sehingga membuat karyawan lebih *engaged*. Selaras dengan temuan penelitian pada karyawan di SME Malaysia yang menunjukkan bahwa *self efficacy* membuat karyawan melakukan *job crafting* sehingga *work engagement* karyawan meningkat (Bashawir et al., 2019).

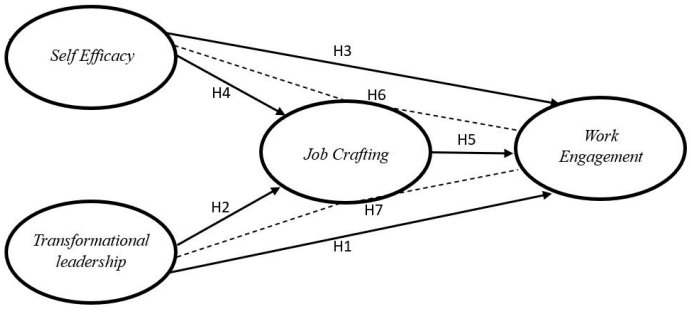
H6: *Job Crafting* memediasi hubungan antara *Self Efficacy* terhadap *Work engagement*

Transformational Leadership, Job Crafting,* dan *Work Engagement

Kepemimpinan transformasional sering kali dicirikan oleh pemimpin yang memotivasi, berpikir kritis, dan pemimpin yang memahami potensi karyawannya. Pemimpin transformasional membantu karyawan menjadi *problem solver* yang andal, terbiasa berpikir kritis, yang mendorong perilaku *job crafting*. Melakukan *job crafting* dapat memberi makna lebih terhadap pekerjaan karyawan, yang secara positif meningkatkan *work engagement* (Yasmeen, 2024) . Dengan demikian *transformasional leadership* dapat memicu perilaku *job crafting* karyawan, saat karyawan merasa tugasnya menjadi lebih bermakna sehingga *work engagement* mereka meningkat (Dukhaykh et al., 2024).

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif terhadap karyawan baru, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan adaptasi karyawan dan memicu karyawan melakukan *job crafting* (Jeong et al., 2022b; Turek, 2022). *Job crafting* yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan kemampuannya memberdayakan kompetensi karyawan, pemimpin transformasional secara signifikan memengaruhi perilaku *job crafting* yang kemudian akan memengaruhi *work engagement* (Dukhaykh et al., 2024).

H7: *Job Crafting* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Work engagement*



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Kajian ini disusun berdasarkan pendekatan kuantitatif yang menggunakan desain asosiatif kausal, guna menganalisis pengaruh hubungan sebab akibat antarvariabel yang diteliti. Penelitian ini menganalisis hubungan variabel independen seperti *Transformational leadership* (X1) dan *Self-efficacy* (X2) dengan variabel dependen *Work engagement* (Y1) dan *Job crafting* (Y2), dimana *job crafting* menjadi variabel mediasi yang menghubungkan antara (X1) dan (X2) dengan (Y1). Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional* dengan metode survei yakni dilakukan dengan menyebarkan pernyataan secara daring melalui Google Form.

Pengukuran

Pengukuran variabel *Transformational leadership* diadopsi dari Dukhaykh et al. (2024) yang terdapat 12 pernyataan dari 4 dimensi yaitu *Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation,* dan *Individual consideration.* Pengukuran variabel *job crafting* diadopsi Dukhaykh et al. (2024) terdapat 9 pernyataan dari 3 dimensi yaitu *Increasing structural resource*, *Increasing social resource*, dan *Increasing challenge job demands*. Pengukuran variabel *Work engagement* diadopsi Ferreira et al. (2020) terdapat 9 pernyataan dari 3 dimensi yaitu *Vigor, Dedication,* dan *Absorption*. Dan pengukuran variabel *Self efficacy* yang diadopsi dari Uppathampracha & Liu (2022) yang terdapat 8 pernyataan. Untuk mengukur respons dari responden, digunakan skala likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Poulasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur, di wilayah Tangerang dan Karawang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden sebagai karyawan yang bekerja sebagai staf di perusahaan manufaktur kimia di wilayah Tangerang dan Karawang Penentuan ukuran sampel didasarkan pada penelitian Hair et al. (2010) dimana ukuran sampel 5-10 kali jumlah dari pernyataan. Dengan menggunakan batas minimum, yaitu 5 kali jumlah pernyataan, dan jumlah pernyataan sebanyak 38, maka diperoleh ukuran sampel minimal sebesar 190 responden.

Metode Analisis Data

Proses uji validitas (keabsahan) dan reliabilitas (konsistensi) instrumen kuesioner dilakukan terlebih dahulu melalui pre-test pada 30 responden untuk memverifikasi Tingkat pemahaman responden terhadap kuesioner, dengan memanfaatkan perangkat lunak SPSS versi 30. Pengujian validitas akan dilakukan dengan menggunakan metode KMO (*Kaiser-Mayer-Olkin*) dan MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) untuk mengetahui bahwa setiap variabel yang diteliti saling berhubungan satu sama lain. Apabila nilai KMO dan MSA melebihi 0,5 hal ini menunjukkan bahwa analisis faktor sudah memadai. Untuk reliabilitas akan diuji dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, dimana nilai ≥0,7 atau nilai mendekati 1, menandakan semakin tinggi tingkat reliabilitasnya (Cronbach, 1951). Analisis seluruh data penelitian dilakukan dengan menerapkan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut (Hair et al., 2022) SEM didefinisikan sebagai teknik analisis yang mampu menguji hubungan ketergantungan antar variabel yang diteliti secara stimultan. Model SEM yang digunakan pada penelitian ini akan dianalisa dengan

memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil *pretest* terhadap variabel *Transformational Leadership*, *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Self Efficacy* menunjukan bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid, karena hasil dari pengukuran validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa KMO dan MSA memiliki nilai diatas 0,5, serta uji *Cronbach's alpha* menunjukkan hasil pada rentang 0,8-0,9 yang menandakan bahwa semua item kuesioner reliabel.

Menurut (Hair et al., 2022) SEM memiliki 2 bagian utama yaitu *Measurement Model* untuk mengetahui kesesuaian hubungan variabel laten dengan indikator dan *Structural Model* untuk mengetahui jalur kausal antara variabel laten. Pada tahap *measurement model* dilakukan analisis validitas konvergen guna melihat sejauh mana indikator mampu mempresentasikan konstruknya. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dengan ambang batas ≥ 0,7 dan Average *Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5. Selanjutnya, menguji validitas diskriminan guna mengetahui secara empiris perbedaan konstruk dengan konstruksi lain. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan *Fornell Larcker* dan rasio *Heterotrait Monotrait* (HTMT) (Henseler et al., 2015) . Kriteria Fornell Larcker akan terpenuhi apabila nilai dari akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain. Rasio HTMT akan terpenuhi apabila nilainya ≤0,90 (Henseler et al., 2015).

Pada tahap *Structural Model*, dilakukan evaluasi terhadap *Coefficient of Determination* (R^2) dan *Predictive Relevance* (Q^2). Uji R^2 dilakukan untuk melihat kekuatan penjelasan model. Nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah. Uji Q^2 dilakukan untuk menilai akurasi dari prediksi, yang dimana Q^2 dengan nilai 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah. Selanjutnya, dilakukan Uji F^2 untuk mengetahui pengaruh variabel x terhadap variabel y, dengan kriteria ≥ 0,02 efek kecil, ≥ 0,15 efek sedang, ≥ 0,35 efek besar. Selain itu, dilakukan juga analisis *T-Statistic* guna menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Level signifikansi (α) adalah 5% dengan t-value ≥ 1.65 (*one tail*). Jika t-hitung > t-tabel artinya hipotesis diterima, penerimaan hipotesis juga didukung apabila *P-value* ≤ 0,05. Pengujian *model fit* digunakan untuk evaluasi kesesuaian seluruh model, yang diukur dengan menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan nilai ≤ 0,08 atau ≤0,10 dan *Normed Fit Index* (NFI) dengan nilai ≥ 0,80 atau ≥ 0,90.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karektiristik responden

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Wanita	61	30,0
Pria	142	70,0
Usia		
17–25 tahun	75	35,9
26–40 tahun	128	63,1
Tempat Bekerja		
Tangerang	36	17,7
Karawang	167	82,3

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Divisi Pekerjaan		
Keuangan	42	20,7
Pemasaran	60	29,6
Administrasi dan Umum	56	27,6
Sumber Daya Manusia (HRD)	45	22,2

Responden dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai staf pada perusahaan manufaktur di wilayah Tangerang dan Karawang. Berdasarkan distribusi jenis kelamin, dari total 203 responden terdapat 70% berjenis kelamin laki-laki sementara 30% lainnya berjenis kelamin perempuan. Sebagian besar responden bekerja di wilayah Karawang, yaitu sebesar 82,3% dan 17,7% lainnya bekerja di Tangerang. Sebagian besar partisipan penelitian ini berusia 26-40 tahun, yaitu sebesar 63,1%. Divisi pekerjaan dari responden di bidang Pemasaran sebesar 29,6%, Administrasi&umum sebesar 27,6%, SDM sebesar 22,2%, Keuangan sebesar 20,7%. Responden yang berpartisipasi terhadap penelitian mayoritas telah bekerja diperusahaan selama 1-5 tahun (56,2%).

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji model pengukuran meliputi pengukuran validitas dan reliabilitas variabel laten, pengukuran ini menunjukkan bahwa seluruh variabel yang ada pada studi ini dinyatakan valid dan reliabel, karena pada setiap variabel yang diukur memiliki nilai *outer loading* diatas 0,7 dan nilai AVE diatas 0,5 serta hasil CR diatas 0,7. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai CR dan AVE telah memenuhi kriteria yang berlaku, yaitu nilai CR ≥ 0,7 dan AVE ≥ 0,5 (Hair et al., 2014). Berikut ini hasil uji CR dan AVE dari masing-masing variabel, *Transformational Leadership* (CR=0,983; AVE=0,827), *Self efficacy* (CR=0,978; AVE=0,845), *Job crafting* (CR=0,978; AVE= 0,829), *Work engagement* (CR=0,977; 0,828). HTMT dan *Fornell Larcker* akan digunakan untuk uji *Discriminant Validity.* Hasil yang diiperoleh telah memenuhi kriteria karena hasil uji HTMT pada penelitian ini memiliki nilai ≤0,90, dan hasil uji *Fornell Larcker* menunjukkan bahwa indikator dari setiap variabel mampu menjelaskan variabelnya masing-masing dibanding menjelaskan variabel lain (Henseler et al., 2015).

Tabel 2. ***Construct Reliability and Validity***

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rhoa_a)	Composite reliability (rhoa_c)	Average variance exracted (AVE)
JC	0.974	0.975	0.978	0.829
SE	0.974	0.975	0.978	0.845
TL	0.981	0.981	0.983	0.827
WE	0.974	0.974	0.977	0.828

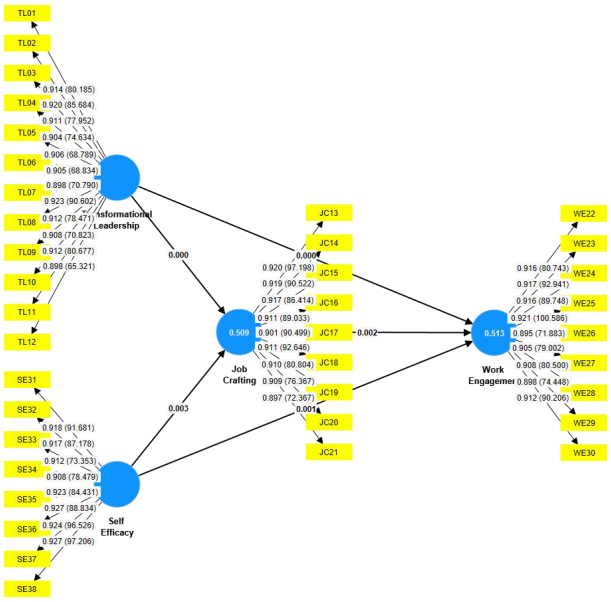
Uji Model Struktural (*inner model)*

Analisis struktural model dilakukan melalui pengujian pada R^2 dan Q^2. Hasil pengujian R^2 yang dilakukan pada variabel *job crafting* (JC) memiliki hasil 0,509 dan *work engagement* (WE) memiliki hasil 0,513. Hal ini memiliki arti bahwa, uji R^2 pada variabel *job crafting* menghasilkan nilai sebesar 50,9% yang dijelaskan oleh variabel *transformational leadership*, *self efficacy* dan

work engagement, sedangkan sisanya, yaitu sebesar 49,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya, uji R^2 pada variabel *work engagement* menghasilkan nilai sebesar 51,3% yang dijelaskan oleh variabel *transformational leadership*, *self efficacy* dan *job crafting*, sedangkan sisanya, yaitu sebesar 48,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Pengukuran uji Q^2 yang dilakukan pada variabel JC memiliki hasil 0,420 dan WE memiliki hasil 0,423 yang artinya setiap perubahan yang terjadi pada *transformational leadership* dan *self efficacy* mampu memprediksi setiap perubahan pada JC sebesar 42% dan setiap perubahan yang terjadi pada *transformational leadership*, *self efficacy* dan *job crafting* mampu memprediksi perubahan yang ada pada WE sebesar 42,3%. Berdasarkan kriteria perhitungan R^2 dan Q^2, yang dimana 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19, R^2 dan Q^2 pada penelitian ini termasuk ke moderat karena memiliki nilai diatas 0,33 dan dibawah 0,67, lemah. Selanjutnya dilakukan uji F^2, yang memperoleh nilai TL→WE sebesar 0,091, TL→ JC sebesar 0,263, SE→WE sebesar 0,062, SE→JC sebesar 0,066, dan JC→WE memiliki nilai 0,048, hal ini berarti terdapat 3 hubungan yang memberi efek kecil karena memiliki nilai ≥0,02 - ≤0,15, lalu 1 hubungan memiliki efek sedang karena memiliki nilai ≥0,15 - ≤0,35. Hasil dari analisis *t-Statistic* pada penelitian ini telah memenuhi kriteria pengujian hipotesis *one tailed,* yaitu *nilai t-value* ≥ 1.65. Pada tahap evaluasi *model fit* yang bertujuan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan, menunjukan bahwa nilai SRMR yang dimiliki pada penelitian ini adalah 0,033, yang artinya nilai tersebut berada dibatas kriteria, yaitu ≤ 0,08 sehingga dinyatakan baik. Model pada penelitian ini memiliki keseuaian yang baik dengan data yang dikumpulkan, karena nilai NFI yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 0,907 penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji R^2 dan Q^2

	R^2	Q^2
JC	0.509	0.420
WE	0.513	0.423



Gambar 2. Diagram *T-Value*

Berdasarkan Gambar 2 Diagram *T-Value*, berikut ini hasil pengujian model hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai *T-Value*	Nilai *P-Value*	*Original Sample*	Keterangan
H1	*Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*	3.493	0.000	0.448	Hipotesis diterima
H2	*Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*	5.595	0.000	0.511	Hipotesis diterima
H3	*Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Work engagement*	3.189	0.000	0.311	Hipotesis diterima
H4	*Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*	2.788	0.003	0.256	Hipotesis diterima
H5	*Job Crafting* berpengaruh positif terhadap *Work engagement*	2.953	0.002	0.218	Hipotesis diterima
H6	*Job Crafting* memediasi hubungan antara *Self Efficacy* terhadap *Work engagement*	1.755	0.005	0.056	Hipotesis diterima
H7	*Job Crafting* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Work engagement*	2.583	0.040	0.112	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel uji hipotesis, seluruh 7 hipotesis penelitian ini memiliki nilai *t-value* yang memenuhi kriteria, yakni ≥ 1.65, sehingga data yang dimiliki mendukung hipotesis penelitian ini.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis dan menguji pengaruh *transformational leadership* dan *self efficacy* terhadap *work engagement,* melalui mediasi *job crafting* yang dilakukan terhadap karyawan yang bekerja sebagai staf di perusahaan manufaktur. Hipotesis 1 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Tingkat antusiasme karyawan dalam bekerja akan semakin tinggi apabila memiliki atasan yang peduli terhadap perkembangan bawahannya. Pemimpin dengan pendekatan ini mampu menciptakan suasana kerja positif, dengan cara mendorong semangat kerja, menginspirasi bawahannya, memberikan perhatian individual dan mengembangkan potensi bawahannya (Halder & Vijaykarthigeyan, 2026) . Pada perusahaan manufaktur yang memiliki

tuntutan kerja yang tinggi, seperti target produksi yang harus dipenuhi secara konsisten, memerlukan kehadiran pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan dukungan untuk mengembangkan kemampuan terbaik yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang memilki *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukan semangat, terlarut dan berdedikasi dalam menghadapi pekerjaannya (Zhang et al., 2025) . Temuan dari penelitian ini mendukung hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang adanya hubungan positif antara *transformational leadership* terhadap *work engagement.* Kehadiran pemimpin yang dapat memahami dan mendukung perkembangan karyawan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Nawardi & Berliyanti, 2023). Dengan demikian, *work engagement* karyawan yang tinggi dapat dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan transformasional yang baik oleh pemimpin.

Hipotesis 2 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job crafting.* Dalam beberapa studi terdahulu, menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif, dengan cara memberi dorongan, menginspirasi, dan memberi perhatian terhadap setiap karyawannya, serta membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka (Song et al., 2026) . Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini mampu mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mengembangkan pekerjaannya. *Transformational leadership* menjadi pemicu timbulnya perilaku *job crafting* di diri karyawan, yaitu perilaku yang membuat individu menyesuaikan, mengembangkan, dan menjadikan pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki (Turek, 2022).

Penerapan *job crafting* di lingkungan perusahaan manufaktur mampu membantu karyawan untuk bekerja secara efektif di tengah tekanan target kerja dan rutinitas pekerjaan yang ketat. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya dapat mendorong karyawan untuk mencari cara kerja yang lebih efisien dan mempelajari keterampian baru yang mendukung pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa atasannya menghargai dan memberi dukungan terhadap dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk menciptakan cara kerja yang lebih efektif, karyawan akan meningkatkan keterampilan kerja mereka, dan membina hubungan yang positif dengan rekan kerja lainnya (Sun et al., 2025) . Pemimpin transformasional bukanlah pemimpin yang lebih berfokus pada target perusahaan namun ia juga berfokus terhadap perkembangan bawahannya sehingga hal ini membuat karyawan merasa didukung akan perkembangan dirinya. Hal-hal tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya *transformational leadership* mampu membuat suasana kerja yang kondusif, sehingga mendukung munculnya perilaku penyesuaian pekerjaan terhadap diri karyawan. Studi ini memiliki hasil yang serupa dengan hasil dari temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan perilaku *job crafting* di diri karyawan (Mainka et al., 2025).

Hipotesis 3 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Ketika karyawan memilliki keyakinan terhadap kemampuaannya, mereka cenderung mudah untuk tenggelam dan menikmati pekerjannya, karena mereka yakin akan kapabilitas yang dimiliki untuk menuntaskan pekerjaan dengan baik (Hussain et al., 2026; Uppathampracha & Liu, 2022). Dalam perusahaan manufaktur, *self efficacy* di diri karyawan dapat tercermin melalui rasa yakin bahwa dirinya dapat menghadapi banyak kesulitan, rasa yakin bahwa dirinya mampu menjalankan banyak tugas yang berbeda dengan baik, dan rasa yakin bahwa dirinya dapat menyelesaikan tugas dengan performa yang memuaskan. Ketika

karyawan percaya diri dalam bekerja, maka mereka menjadi lebih berdedikasi dan tenggelam dalam pekerjaannya. Mereka juga lebih antusias dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab yang dimiliki. Hasil penelitian ini sesuai dengan peneletian terdahulu yang menyatakan bahwa, *self efficacy* menjadi aspek penting dalam meningkatkan *work engagement*, hal ini karena rasa percaya diri dalam mengerjakan tugasnya mampu membantu karyawan dalam meningkatkan gairah kerja, dedikasi, dan rasa semangat terhadap pekerjaannya (Zayed et al., 2026).

Hipotesis 4 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *job crafting.* Keyakinan karyawan terhadap kapabilitasnya, membantu mempermudah karyawan melaksanakan pekerjannya karena dapat membuat karyawan merasa lebih percaya diri menghadapi berbagai kondisi di lingkungan kerja. Kepercayaan diri tersebut sering kali mendorong karyawan untuk secara aktif mencari solusi dalam menghadapi permasalahan di lingkup kerjanya, membuat mereka secara proaktif meningkatkan keterampilan, dan menciptakan cara kerja yang lebih efektif sehingga kondisi tersebut memunculkan perilaku *job crafting* (Ramadhani et al., 2025) . Dalam konteks perusahaan manufaktur, seringkali karyawan dihadapi dengan berbagai target produksi yang harus terpenuhi, serta memiliki standar kualitas yang ketat. Namun hal tersebut dapat diatasi apabila karyawan memiliki *self eficacy*, karena dengan rasa yakin mampu menghadapi banyak kesulitan, karyawan akan merasa percaya diri mampu menyelesaikan berbagai hal yang dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga mereka akan berusaha untuk mengembangkan cara kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan prduktivitas. Beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *self efficacy* dapat memengaruhi perilaku *job crafting* didukung oleh hasil dari penelitian ini. Individu dengan efikasi diri yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menimbulkan sikap proaktif dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berkembang, sehingga menimbulkan perilaku untuk lebih menyesuaikan pekerjaan dengan dirinya dengan acuan untuk meningkatan kemampuannya (Pahlaweni et al., 2025; Wei & Chen, 2026).

Hipotesis 5 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement.* Perilaku *job crafting* yang ada dalam diri karyawan membuat mereka cenderung berusaha untuk meningkatkan sumber daya kerja yang dimiliki, seperti berupaya untuk mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja, meningkatkan keterampilan, dan meminta bimbingan kepada atasannya. Kondisi tersebut membuat karyawan dengan perilaku *job crafting* berusaha untuk lebih terhubung dan terlibat dengan pekerjaannya sehingga membuat *work engagement* mereka menjadi lebih tinggi (Syahrul et al., 2021) . Karyawan yang menerapkan *job crafting* biasanya memiliki kontrol yang besar terhadap pekerjaan mereka, sehingga hambatan kerja yang kerap muncul bisa ditangani dengan mudah yang akhirnya akan meningkatkan kenyamanan mereka dalam bekerja, kemudian pada kondisi ini karyawan akan merasa terikat dengan pekerjaan mereka (Aldhafeeri et al., 2026).

Pada perusahaan manufaktur, karyawan sering menghadapi rutinitas pekerjaan yang relatif berulang. Kondisi tersebut berpotensi dapat menurunkan *work engagement*, karena karyawan dapat merasa kurang tertantang dalam pekerjaannya, sehingga motivasi intrinsik untuk bekerja dan berkembang menjadi berkurang. Dalam situasi ini *job crafting* dapat menjadi solusi untuk membantu karyawan dalam mempelajari, menciptakan dan mencoba hal-hal baru yang produktif, sehingga hal ini dapat membuat karyawan semangat dan terlarut dalam bekerja, yang akhirnya akan meningkatkan *work engagement* mereka. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya mampu memberikan beragam kontribusi positif terhadap perusahaan, maka dari itu, *job crafting* menjadi aspek penting untuk diterapkan pada diri karyawan supaya mereka menjadi lebih terlibat

dan terikat dengan pekerjaannya (Han, 2023).

Hipotesis 6 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *job crafting* memediasi hubungan antara *self efficacy* terhadap *work engagement*. Kepercayaan akan kemampuan diri menjadi pemicu karyawan dalam mengubah pekerjaannya menjadi lebih sesuai dengan dirinya, yang kemudian akan meningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjannya (Nasrulloh et al., 2025) . Karyawan yang merasa yakin bahwa dia mampu menghadapi banyak kesulitan, dan merasa optimis bahwa mereka mampu menyelesaikkannya dengan baik, dapat membuat karyawan secara proaktif mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi (Wei & Chen, 2026). Dalam perusahaan manufaktur, jika karyawan memiliki keyakinan diri yang tinggi, mereka akan merasa mampu untuk menyelesaikan berbagai tugas yang berbeda jika dilakukan dengan sungguh-sungguh, hal ini akan mendorong mereka untuk berupaya mempelajari hal-hal baru dan menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan tenggelam dalam mengerjakan tugasnya yang pada akhirnya *work engagement* mereka meningkat.

Hipotesis 7 pada penelitian ini diterima, yang menunjukkan bahwa *job crafting* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Pemimpin menerapkan kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan memberikan dorongan pada karyawan untuk berkembang, dapat memicu karyawan untuk secara proaktif berusaha mengembangkan kemampuannya dengan menyesuaikan antara pekerjaan dengan dirinya sehingga kondisi tersebut membuat karyawan lebih terikat dan terlibat dengan pekerjannya (Dukhaykh et al., 2024) . Pendeketan kepemimpinan ini membantu karyawan merasa lebih yakin dan berani dalam menghadapi siatuasi yang baru sehingga memicu mereka untuk melakukan *job crafting* (Sun et al., 2025) . Melalui *job crafting*, karyawan secara aktif menyesuaikan pekerjaan agar selaras dengan diri mereka, yang kemudian meningkatkan kenyamanan dan keterikatan pada pekerjaan (Syahrul et al., 2021) . Pada perusahaan manfaktur, memiliki pemimpin yang aktif dalam mengembangkan kemampuan dari setiap bawahannya dan menyadari bahwa setiap karyawan memiliki perbedaan kebutuhan serta kemampuan, dapat mendorong karyawan untuk lebih berupaya dalam mempelajari hal-hal baru, mengembangkan kemampuaanya, dan menciptakan hal-hal produktif ketika waktu luang, hal ini membuat mereka menjadi lebih antusias dan terhanyut dalam pekerjaannya

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan yang bekerja sebagai staf pada perusahaan manufaktur kimia di wilayah Tangerang dan Karawang, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* dan *self efficacy* memiliki peran penting dalam meningkatkan *job crafting* dan *work engagement* karyawan. Penerapan *transformational leadership* yang mampu memberikan motivasi, dukungan, inspirasi, serta kesempatan pengembangan kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya. Selain itu, *transformational leadership* juga berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Self efficacy juga terbukti memiliki hubungan positif dengan *job crafting* dan *work engagement*. Karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, mengambil inisiatif, serta menyesuaikan tugas dengan kemampuan dan kebutuhan dirinya. Proses tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif

terhadap *work engagement*. Karyawan yang secara proaktif melakukan penyesuaian terhadap tugas, hubungan kerja, maupun cara memaknai pekerjaan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih sesuai dengan dirinya sehingga keterikatan terhadap pekerjaan menjadi lebih tinggi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *self efficacy* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional dan keyakinan terhadap kemampuan diri terhadap keterikatan kerja tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga dapat diperkuat melalui perilaku proaktif karyawan dalam melakukan *job crafting*.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *work engagement* dapat dilakukan melalui kombinasi antara lingkungan kepemimpinan yang transformasional, penguatan keyakinan diri karyawan, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan pekerjaannya. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dan faktor personal karyawan dalam membangun keterikatan kerja yang lebih kuat pada lingkungan perusahaan manufaktur kimia.

DAFTAR REFERENSI

Aldhafeeri, N. A., Alqhtani, S. S., Alanazi, N., Alshehri, D. S., & Alwazzan, L. (2026). The Relationship Between Job Crafting, Work Engagement, and Psychological Well-Being Among Nurses in Saudi Arabia: A Structural Equational Modeling. *Journal of Healthcare Leadership*, *18*, 1–14. https://doi.org/10.2147/JHL.S572266

Ameer, A., Gnan, L., & Oppedisano, R. (2025). Unlocking project success: how proactive personality, transformational leadership and affective commitment drive outcomes in complex environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, *18*(8), 161–188. https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2025-0064

Aviory, K., Retnawati, H., & Sudiyatno, S. (2025). Factors affecting mathematics achievement: Online learning, self-efficacy, and self-regulated learning. *Journal of Pedagogical Research*, *9*(3), 276–290. https://doi.org/10.33902/JPR.202534085

Baker, R. (2020). *Personalization at Work: How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing Rob Baker* (1st ed.). Kogan page. https://www.perlego.com/book/1589510/personalization-at-work-how-hr-can-use-job-crafting-to-drive-performance-engagement-and-wellbeing-pdf

Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory* (Vol. 10). General Learning Press.

Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*.

Bandura, A. (1997). *Self Efficacy The Exercise of Control*.

Bashawir, A., Ghani, A., Kaliappen, N., & Jermsittiparsert, K. (2019). *Enhancing Malaysian SME Employee Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting in the Presence of Task Complexity, Self-Efficacy and Autonomy*. www.ijicc.net

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications. https://www.scribd.com/document/849774439/Bass-Avolio-Improving-Organizational-Effectiveness-Through-Transformational-Leadership

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (Vol. 1978). New York : Harper & Row. https://www.perlego.com/book/2385723/leadership-pdf

Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*.

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. *vol 86, No.3*.

Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2024a). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, *9*(2). https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951

Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2024b). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, *9*(2). https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951

Edokpolor, J., Jaswal, V., Owenvbuigie, R., & Kiong, T. T. (2024). Moderating Effect of Work Self-Efficacy in the Relationship Between Job Resources and Work Engagement of Vocational Business Lecturers. *Journal of Technical Education and Training*, *16*(3), 16–34. https://doi.org/10.30880/jtet.2024.16.03.002

Ferreira, P., Gabriel, C., Faria, S., Rodrigues, P., & Pereira, M. S. (2020). What if employees brought their life to work? The relation of life satisfaction and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(7). https://doi.org/10.3390/su12072743

Gennaro, D. de. (2019). *Job Crafting: The Art of Redesigning a Job*. Emerald Publishing Limited. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/9781838672195

Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *12*(2), 653–661. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.

Hair, Joseph & Hult, G. Tomas M. & Ringle, Christian & Sarstedt, & Marko. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.

Halder, D., & Vijaykarthigeyan, K. T. (2026). Green Transformational Leadership and Sustainable Financial Performance: The Mediating Role of Green Work Engagement and Green Creativity in Emerging Economies. *Qubahan Academic Journal*, *6*(1), 628–640. https://doi.org/10.48161/qaj.v6n1a2252

Han, S. (2023). Nurses' job crafting, work engagement, and well-being: a path analysis. *BMC Nursing*, *22*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-023-01573-6

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hussain, A., Xia, X., Jameel, A., Sadiq, S., Kanwel, S., & Saleem, S. (2026). Integrating support, trust, and self-efficacy to enhance work engagement: the moderating role of basic psychological needs among nurses. *BMC Psychology*, *14*(1). https://doi.org/10.1186/s40359-026-04189-y

Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(10). https://doi.org/10.3390/ijerph18105383

Indradewa, R., & Santiajie, S. (2024). The influence of transformational leadership, organizational culture, and employee engagement on turnover intention. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, *10*(2), 1. https://doi.org/10.29210/020243282

Jameel, A., Li, M., Hussain, A., Asif, M., & Ma, Z. (2025). Exploring the nexus of transformational leadership, job satisfaction, and creativity: evidence from Pakistani

nurses. *BMC Nursing*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-025-03906-z

Jeong, S., Kim, S., Seol, J. H., Lim, M., & Sohn, Y. W. (2022a). Encouraging job crafting in the workplace for newcomers: A two-year multi-wave study. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003276

Jeong, S., Kim, S., Seol, J. H., Lim, M., & Sohn, Y. W. (2022b). Encouraging job crafting in the workplace for newcomers: A two-year multi-wave study. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003276

Joseph F. Hair, Jr., G. Thomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edition). SAGE Publications, Inc.

Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(4), 1–12. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management*, *33*(4).

Ke, W., Peng, L., & Wang, L. (2025). Effects of college students' perceived transformational leadership of physical education teachers on their exercise adherence: Serial-mediated roles of physical self-efficacy and exercise motivation. *Acta Psychologica*, *254*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104878

Laker, B., Soga, L., Ogunfodun, Y. B., & Adewale, A. (2024). *Job Crafting (Management on the Cutting Edge)*. The MIT Press. https://doi.org/https://doi.org/10.7551/mitpress/14719.001.0001

Mainka, D., Pestotnik, A., & Altmann, S. (2024). Job design in blue- and white-collar jobs: the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0206

Mainka, D., Pestotnik, A., & Altmann, S. (2025). Job design in blue- and white-collar jobs: the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals. *Personnel Review*, *54*(2), 740–761. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0206

Mayberry, M. (2024). *The Transformational Leader: How the World's Best Leaders Build Teams, Inspire Action, and Achieve Lasting Success*. Wiley.

Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, *4*(1), 78–89. https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242

Mukhtar, S., Mushtaq, S., & Nasir, H. M. U. (2024). The Nexus Between Transformational Leadership And Job Crafting: A Mediation Moderation Analysis. *Journal of Social Research Development*, *5*(2), 141–154. https://doi.org/10.53664/jsrd/05-02-2024-12-141-154

Nasrulloh, A. M., Joeliaty, Hilmiana, & Yunizar. (2025). Impacts Of Grit, Self-Efficacy, And Transformational Leadership On Job Crafting And Work Engagement: Evidence From Millennial Bank Employees In Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 379–391. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.28

Nawardi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated By Work Engagement on Stateowned Bank Employees. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, *06*(01). https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i1-36

Odai, L. A., Beshir, B., Rezge, M., Korankye, B., Nkgowe, S. T., Ansah, J., & Shmetkova, A. (2024). *International Journal of Social Science and Human Research How Psychological Safety Impacts Job Crafting: Roles of Self-Efficacy and Humble Leadership*. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i08-14

Pahlaweni, E., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2025). The Role of Self-Efficacy in Job Crafting with Person Job-Fit as a Mediating Variable Peran Self-Efficacy Terhadap Job Crafting dengan Person Job-Fit Sebagai Variabel Mediasi. In *Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi* (Vol. 6, Number 1). http://journal.al-matani.com/index.php/invest/index

Ramadhani, G., Suhariadi, F., Suyanto, B., Firstian Aldhi, I., Supriharyanti, E., Hardaningtyas, D., & Abbas, A. (2025). *Discover Sustainability Forming innovative work behavior prospective police investigator through self-efficacy and job crafting in the post-COVID-19*. *6*, 21. https://doi.org/10.1007/s43621-025-00811-y

Riaz, S., Saeed, M., & Chiragh, F. (2023). Studying Transformational Leadership and Work Engagement: Does Self-Efficacy and Leadership Resilience Matter? In *Journal of Workplace Behavior (JoWB)* (Vol. 4, Number 1).

Roro, R., & Soemadi, A. (2022). *International Journal Of Social And Management Studies (IJOSMAS) The Role of Self-Efficacy on Job Satisfaction through Work Engagement for Automotive Company Employees*. http://www.ijosmas.org

Salah, H., & Rahman, S. A. (2022). *How Transformational Leadership Affects Employee Wellbeing? Investigating the Sequential Mediating Effect of Psychological Empowerment and Job Crafting ARTICLE INFO ABSTRACT* (Vol. 22, Number 2). https://jaauth.journals.ekb.eg/

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Uwes Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.

Song, C., Zhu, B., Xie, D., Lu, Z., & Wang, D. (2026). Research on the relationships among transformational leadership, job crafting and psychological empowerment of teachers in medical universities. *Scientific Reports*, *16*(1). https://doi.org/10.1038/s41598-026-42797-1

Sun, T. Y., Luo, Y., & Yoon, M. (2025). The impact of presidents' transformational leadership on faculty occupational well-being—parallel mediating roles of teaching efficacy and job crafting. *Frontiers in Psychology*, *16*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1468563

Syahrul, Lubis, A. R., & Nurdasila. (2021). The Effect Of Job Crafting On Work Performance Of Lan Ri Mediated By Work Engagement And Job Satisfaction. *International Journal of Business Management and Economic Review*, *04*(04), 400–415. https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3307

Thuy, D. T. T., & Anh, T. T. (2024). Linking Transformational Leadership And Project Success: Role Of Work Engagement And Project Complexity. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, *11*(2), 320–331. https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1619

Turek, A. (2022). Who needs transformational leadership to craft their job? The role of work engagement and personal values. *Baltic Journal of Management*, *17*(5), 654–670. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2022-0170

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., Ugwu, L. E., Atama, C. S., & Ugwu, M. C. (2023). Job crafting and boredom as mediators of the relationship between occupational self-efficacy and work engagement. *Ikenga*, *24*(1). https://doi.org/10.53836/ijia/2023/24/1/001

Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, *12*(8). https://doi.org/10.3390/bs12080266

Wei, J. li, & Chen, C. shuo. (2026). Exploring the impact of older knowledge workers career capital on career success: with self-efficacy and job crafting as mediators and perceived organisational support as a moderator. *International Journal of Economics and Business Research*, *30*(1). https://doi.org/10.1504/ijebr.2026.10075769

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *26*(2).

Yasmeen, B. (2024). Reciprocal Relationship among Job Crafting, Work Engagement, Leader-Member Exchange, and Person-Environment Fit: A Study of Tourist Guide in Pakistan. In *Journal of Workplace Behavior (JoWB)* (Vol. 2, Number 1).

Zada, M., Abdalla, A. A., Estay, C., & Nureldeen, W. A. (2025). Leading with purpose: unraveling the impact of motivating language on work engagement with a focus on psychological meaningfulness in the tourism and hospitality sector. *BMC Psychology*, *13*(1). https://doi.org/10.1186/s40359-025-02977-6

Zayed, A. M. A., Suliman, M. M. E. H. H., Bani AlRasheedy, B., Mohamed Gab Allah, A. S., Hassan, H. M. R. M., & Adam, H. M. I. (2026). The role of self-efficacy and psychological resilience in overcoming occupational stress and enhancing work engagement: a comprehensive structural model in Arab academia. *Frontiers in Education*, *11*. https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1744443

Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Li, S., & Jiang, X. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses: the mediating function of organizational climate. *BMC Nursing*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1

Zhou, H., Xu, S. Q., Chung, D. H., & Dang, D. X. (2025). Job satisfaction mediates the effect of self-efficacy on work engagement among physical education teachers in economically disadvantaged areas. *PLoS ONE*, *20*(4 April). https://doi.org/10.1371/journal.pone.032105