

**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *LEADER EMOTIONAL INTELLIGENCE* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* DIMEDIASI
TRUST IN SUPERVISOR
(Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Majapahit)**



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

**Raden Roro Putri Novieta Angelia
22231534**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2025**

1. Pendahuluan

Latar Belakang

BPJS Ketenagakerjaan, yang sebelumnya dikenal sebagai PT. Jamsostek (Persero), merupakan lembaga hasil transformasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Lembaga ini mulai beroperasi secara resmi pada 1 Januari 2014. Sebagai badan yang ditunjuk oleh negara, BPJS Ketenagakerjaan bertanggung jawab dalam menyediakan perlindungan sosial dan ekonomi bagi masyarakat melalui lima program utama, yaitu Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JK), Jaminan Pensiun (JP), serta Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) (Tarigan et al., 2021).

Dalam pelaksanaan program BPJS Ketenagakerjaan, ketentuan mengenai kewajiban pemberi kerja telah ditegaskan kembali dalam Pasal 3 ayat (1) Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, dan Jaminan Hari Tua. Pasal tersebut menyatakan bahwa setiap pemberi kerja wajib mendaftarkan pekerjanya sebagai peserta program JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), JKM (Jaminan Kematian), JKP (Jaminan Kehilangan Pekerjaan), dan JHT (Jaminan Hari Tua) sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demi mewujudkan misi penyelenggaraan jaminan sosial, para karyawan BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan komitmen tinggi dalam menjalankan tugas mereka dengan memberikan layanan optimal kepada peserta dan para pemangku kepentingan. Fokus mereka diarahkan pada pemenuhan kebutuhan serta harapan para pelanggan. Untuk mencapai visi organisasi, langkah awal yang krusial adalah memperkuat kualitas sumber daya manusia. Hal ini karena SDM merupakan aset strategis dan faktor kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi (Ali & Anwar, 2021).

Sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kinerja optimal akan berkontribusi langsung terhadap tercapainya hasil kerja yang berkualitas serta target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tanpa dukungan kinerja karyawan yang maksimal, sebuah perusahaan akan kesulitan untuk meraih tujuan yang diharapkan (Talukder, 2019). *Leadership* memegang peran sentral dalam menentukan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi *trust in supervisor* dan *employee performance* (Lee et al., 2023). Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), hubungan ini dipandang sebagai proses timbal balik yang saling menguntungkan, di mana *trust* dan *performance* terbentuk melalui pertukaran yang adil antara pemimpin dan karyawan (Alam et al., 2024). Berbagai gaya kepemimpinan, seperti *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan kemampuan *leader-emotional intelligence*, memiliki pendekatan yang berbeda dalam membangun hubungan kerja yang produktif dan harmonis (Lee et al., 2022; Lee et al., 2023).

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan karyawan, menciptakan rasa pengakuan dan penghargaan yang mendalam. Melalui pendekatan ini, *trust in supervisor* tumbuh karena karyawan merasa dihargai tidak hanya sebagai alat untuk mencapai target, tetapi juga sebagai individu yang memiliki aspirasi dan potensi (Lee et al., 2023; Fareed et al., 2022; Chang & Jeong, 2021). Ketika *trust in supervisor* terbentuk, karyawan menjadi lebih terlibat dan bersemangat untuk memberikan *job performance* terbaik (Lee et al., 2023; Suwarno, 2023; Bakker et al., 2023).

Leader-emotional intelligence menambahkan dimensi lain dalam kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi, baik

pada diri sendiri maupun pada orang lain (Lee et al., 2022). Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu menciptakan hubungan yang lebih mendalam dengan karyawan, karena mereka dapat merespons kebutuhan emosional dengan empati dan perhatian yang tulus. Pendekatan ini memperkuat *trust in supervisor*, karena karyawan merasa didengar, dipahami, dan didukung secara emosional (Lee et al., 2023; Kim & Hong-keun, 2024; Khan et al., 2022). Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, pemimpin yang menunjukkan kepedulian emosional memberikan nilai lebih dalam hubungan kerja, yang mendorong karyawan untuk merespons dengan loyalitas dan peningkatan *job performance* (Zipporah et al., 2024; Lee et al., 2022; Lee et al., 2023)

Kebutuhan untuk menganalisis peran pimpinan dalam meningkatkan *job performance* didasarkan pada fenomena yang terjadi di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Majapahit. Hal ini berkaitan dengan penurunan kinerja yang digambarkan dengan menurunnya pencapaian *key performance indicator* sebagai berikut:

**Tabel 1. Pencapaian Key Performance Indicator
BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang
Majapahit**

Tahun	Target KPI	Pencapaian
2019	100%	90,44%
2020		95,23%
2021		92,10%
2022		91,16%
2023		89,33%

Sumber: Papan Kinerja Kantor Cabang Pratama A BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa dalam beberapa Tahun terakhir, BPJS Ketenagakerjaan cabang Semarang Majapahit belum mampu mencapai target KPI yang ditetapkan. Adapun pada Tahun 2021 hingga Tahun 2023 terjadi penurunan *job performance* secara berturut-turut. Hal ini menggambarkan urgensi terhadap kajian *job performance* dari BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Majapahit. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis determinan *job performance* melalui peran pimpinan melalui *transformational leadership*, *transactional leadership* dan kemampuan *leader-emotional intelligence*.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Lee et al., 2023) yang menganalisis dampak *transformational leadership*, *transactional leadership* dan *leader- emotional intelligence* terhadap *trust in supervisor* serta dampaknya pada *job performance* pada pekerja di Taiwan. Sehingga perbedaan pada penelitian ini terletak pada analisis yang dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *transactional leadership* dan *leader-emotional intelligence* terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor* pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Majapahit

Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Semarang Majapahit, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* ?
2. Bagaimana pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *job performance* ?
3. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *trust in supervisor* ?
4. Bagaimana pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *trust in supervisor* ?
5. Bagaimana pengaruh *trust in supervisor* terhadap *job performance* ?

6. Bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor* ?
7. Bagaimana pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor* ?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance*
2. Menganalisis pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *job performance*
3. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *trust in supervisor*
4. Menganalisis pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *trust in supervisor*
5. Menganalisis pengaruh *trust in supervisor* terhadap *job performance*
6. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor*
7. Menganalisis pengaruh *leader-emotional intelligence* terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor*

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan *job performance* pada khususnya terutama bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi.

Manfaat Praktis

1. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Majapahit dapat mengetahui bagaimana peran *transformational leadership* dan kemampuan *leader-emotional intelligence* dalam meningkatkan *trust in supervisor* serta berdampak pada peningkatan *job performance*
2. Dengan mengetahui peran *transformational leadership* dan kemampuan *leader-emotional intelligence*, manajemen dapat meningkatkan iklim kerja dimana karyawan dapat mengoptimalkan proses *leadership* sehingga akan meningkatkan *job performance*

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Kajian Pustaka

***Social Exchange Theory* (SET)**

Social Exchange Theory (SET) adalah suatu konsep psikologis dan sosiologis yang menjelaskan dinamika hubungan berdasarkan pertukaran timbal balik antara individu-individu atau kelompok-kelompok. Teori ini berakar pada gagasan bahwa interaksi sosial melibatkan proses memberi dan menerima, di mana individu memberikan sumber daya atau dukungan kepada orang lain dengan harapan mendapatkan sesuatu yang bernilai sebagai imbalan (Thomas & Gupta, 2021).

Pada suatu perusahaan, SET menyarankan bahwa karyawan terlibat dalam pertukaran timbal balik dengan pemberi kerja mereka, di mana mereka menawarkan upaya, waktu, dan keterampilan mereka sebagai imbalan atas imbalan seperti kompensasi, kemajuan karir, dan pengakuan (Cortez & Johnston, 2020). Jika karyawan memandang bahwa upaya mereka dihargai dan diberikan penghargaan dengan adil, maka mereka cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih besar pada pekerjaan mereka (Xia et al., 2021). Namun, jika pertukaran ini dipandang tidak seimbang atau tidak adil, hal itu dapat mengarah

pada ketidakpuasan dan *disengagement* (Sobierajski et al., 2023).

Leadership memainkan peran penting dalam proses pertukaran ini, karena pemimpin bertanggung jawab untuk mengelola hubungan antara organisasi dan karyawan-karyawannya (Chen & Wei, 2020). *Leadership* yang efektif dapat memfasilitasi pertukaran sosial yang positif dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Ketika *leadership* menunjukkan kepercayaan, memberikan kesempatan untuk pengembangan, dan mengakui kontribusi karyawan, maka hal ini akan menumbuhkan rasa saling menghormati dan komitmen (Aboramadan et al., 2022). Akibatnya, karyawan lebih cenderung termotivasi, terlibat, dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan *job performance* (Lee et al., 2023). Sebaliknya, *leadership* yang buruk yang tidak mampu mengakui kontribusi karyawan atau memberikan dukungan yang cukup dapat mengarah pada *disengagement*, motivasi yang lebih rendah, dan *job performance* yang menurun (Andersen et al., 2020).

Transformational Leadership

Transformational leadership adalah sebuah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah cara berpikir serta perilaku individu dalam organisasi (Alessa, 2021). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha untuk menciptakan perubahan mendalam dan berkelanjutan yang dapat membawa organisasi ke tingkat yang lebih tinggi (Asbari, 2020). *Transformational leadership* melibatkan visi yang kuat, di mana pemimpin berperan sebagai katalis perubahan yang membantu anggota tim memahami dan berkomitmen terhadap tujuan besar yang melampaui kepentingan individu (Islam et al., 2021).

Seorang *transformational leader* mampu membangun hubungan yang bermakna dengan karyawannya melalui komunikasi yang efektif, pemberian inspirasi, dan perhatian terhadap kebutuhan serta aspirasi individu (Qalati et al., 2022). Pimpinan mendorong kreativitas dan inovasi dengan memberi ruang bagi karyawan untuk berpikir kritis dan menemukan solusi baru. Selain itu, pemimpin ini menunjukkan empati dan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan anggota timnya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional (Deng et al., 2023).

Transformational leadership juga menekankan pentingnya menjadi panutan yang memberikan contoh positif. Pemimpin tidak hanya meminta orang lain untuk melakukan hal yang benar, tetapi mereka sendiri juga mempraktikkan nilai-nilai tersebut (Omarova & Jo, 2022). Hal ini menciptakan kepercayaan dan rasa hormat yang mendalam dari para pengikut, yang kemudian memperkuat motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Melalui pengaruhnya yang mendalam, *transformational leadership* mampu menciptakan perubahan yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga meningkatkan potensi individu di dalamnya (Zhu & Huang, 2023).

Leader-Emotional Intelligence

Leader-Emotional Intelligence mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi, baik emosi pribadi maupun emosi orang lain, dalam konteks kepemimpinan (Asmamaw & Semela, 2023). Pemimpin dengan kecerdasan emosional ini mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan tim mereka karena mereka memahami bahwa keberhasilan tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada cara mereka menangani interaksi manusia (A'yunnisa et al., 2024). Dalam menghadapi situasi yang penuh

tekanan atau konflik, *Leader-Emotional Intelligence* memungkinkan pemimpin tetap tenang, berpikir jernih, dan mengambil keputusan yang memperhatikan keseimbangan antara logika dan perasaan (Lee et al., 2022).

Kecerdasan emosional pada pemimpin juga terlihat dalam kemampuannya untuk menangani konflik dengan bijaksana, membuat keputusan yang mempertimbangkan aspek manusiawi, serta menginspirasi orang lain melalui komunikasi yang autentik dan tulus (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Lebih dari sekedar kemampuan teknis atau intelektual, *Leader-Emotional Intelligence* menekankan pentingnya koneksi emosional yang sehat antara pemimpin dan anggota timnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan individu maupun organisasi secara keseluruhan (Görgens-Ekermans & Roux, 2021). Dengan kemampuan untuk menavigasi dinamika emosional yang kompleks, *Leader-Emotional Intelligence* menjadi fondasi penting bagi kepemimpinan yang efektif, menciptakan harmoni antara visi strategis dan hubungan manusiawi dalam organisasi (Afrifa et al., 2024).

Trust in Supervisor

Trust in Supervisor adalah elemen kunci dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif antara karyawan dan atasan. Hal ini muncul dari keyakinan bahwa seorang *supervisor* memiliki integritas, kompetensi, dan niat baik dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin (Men et al., 2022). Ketika karyawan merasa bahwa supervisornya dapat diandalkan, jujur, dan bertindak dengan adil, rasa aman dan keyakinan untuk menjalankan pekerjaan pun meningkat. Kepercayaan ini tidak muncul begitu saja namun terbentuk melalui pengalaman sehari-hari, baik dari cara *supervisor* memberikan arahan, menangani masalah, maupun dari cara mereka menghargai kontribusi dan kebutuhan karyawannya (Ayça, 2023).

Dalam praktiknya, *Trust in Supervisor* menciptakan ruang bagi karyawan untuk merasa nyaman dalam menyampaikan ide, memberikan umpan balik, atau bahkan mengungkapkan kekhawatiran tanpa rasa takut akan penilaian negatif (Mitterer & Mitterer, 2023). Kepercayaan ini juga memainkan peran penting dalam meningkatkan komunikasi di tempat kerja, di mana karyawan merasa didengar dan dipahami (Lansing et al., 2023). Hubungan yang dibangun di atas dasar kepercayaan membuat kolaborasi menjadi lebih efektif, karena karyawan yakin bahwa *supervisor* mereka memiliki tujuan yang sejalan dengan kepentingan tim maupun individu (Baquero, 2023). *Supervisor* yang dipercaya cenderung lebih mudah menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka (Jun et al., 2023).

Trust in Supervisor juga berdampak langsung pada tingkat keterlibatan karyawan. Ketika karyawan mempercayai supervisornya, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasi secara keseluruhan (Utomo et al., 2023). Karyawan merasa bahwa upaya yang mereka lakukan dihargai dan akan membuahkan hasil yang setimpal. Hal ini juga berpengaruh pada tingkat loyalitas, di mana karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap supervisor lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja di tempat lain (Malik et al., 2023).

Trust in Supervisor bukan hanya tentang hubungan interpersonal, hal ini juga mencerminkan budaya organisasi yang menghargai transparansi, komunikasi yang terbuka, dan kepemimpinan yang inklusif (Lee et al., 2023). *Supervisor* yang mampu membangun kepercayaan tidak hanya mendukung perkembangan individu dalam timnya tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Asif et al., 2023). Oleh karena itu, kepercayaan ini menjadi fondasi

penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan, di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan untuk mencapai tujuan bersama (Mayr & Teller, 2023).

Job Performance

Job performance adalah gambaran dari sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya di tempat kerja dengan efektif dan efisien. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, termasuk kemampuan teknis, kreativitas, kedisiplinan, serta bagaimana individu tersebut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (A. A. A. Ali et al., 2023). *Job performance* sering dianggap sebagai cerminan kualitas pekerjaan seseorang, di mana hasil kerja yang dihasilkan sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan (Pacheco & Coello-Montecel, 2023). Dalam hal ini, kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang ditempuh, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur, dan inisiatif dalam mengatasi tantangan (Fu, 2024).

Job performance juga menjadi indikator keberhasilan organisasi secara keseluruhan, karena kinerja individu pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kolektif (Shaheen et al., 2023). Organisasi yang berhasil mendorong karyawan untuk bekerja dengan maksimal memiliki sistem evaluasi dan pengembangan yang baik (Ononye et al., 2023). Penilaian kinerja dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, sehingga karyawan dapat terus berkembang. Selain itu, pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik menjadi salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar terus berkontribusi (Lee et al., 2023). Dengan demikian, *job performance* bukan hanya menjadi alat ukur individu, tetapi juga menjadi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia (Feimi & Vela, 2023). Dengan fokus pada peningkatan *job performance*, baik individu maupun organisasi dapat bersama-sama mencapai hasil yang optimal, menciptakan nilai tambah, dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Li & Tresirichod, 2024).

2.2. Pengembangan Hipotesis

Transformational Leadership terhadap Job Performance

Transformational Leadership menciptakan hubungan emosional yang mendalam antara pemimpin dan bawahan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih berkomitmen pada tujuan organisasi (Pham et al., 2024). *Transformational leadership* memiliki dampak yang signifikan pada *job performance* karena mampu membangkitkan semangat kerja dan meningkatkan kualitas kontribusi karyawan, baik secara individu maupun kolektif (Widianto & Wilderom, 2023).

Pemimpin transformasional sering kali memanfaatkan pendekatan personal dalam membangun hubungan dengan anggota tim. Dengan memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, seperti pelatihan, pengakuan, atau bahkan sekadar mendengarkan, pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang menghargai dan memotivasi (Prayuda & Praditya, 2023). Dalam proses ini, karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, yang mendorong mereka untuk menunjukkan performa kerja yang lebih baik (Chong & Zainal, 2024). Lebih dari itu, pemimpin transformasional menginspirasi visi yang lebih besar, di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar rutinitas. Hal ini menciptakan keterlibatan yang mendalam, yang pada akhirnya meningkatkan *Job Performance* secara keseluruhan (Shang, 2023).

Menurut SET, hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip saling memberi dan menerima. Ketika seorang pemimpin transformasional memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan kepada bawahannya, karyawan

merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya dengan *job performance* yang optimal (Park et al., 2024). Dalam konteks ini, *transformational leadership* menciptakan kepercayaan dan komitmen yang kuat, yang menjadi fondasi untuk hubungan kerja yang produktif dan saling menguntungkan (Suwarno, 2023). Ketika pemimpin terus menunjukkan perhatian dan komitmen terhadap pengembangan individu, karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi. Rasa kepercayaan yang muncul dari hubungan ini memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan *job performance* (Bakker et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Lee et al., 2023; Suwarno, 2023; Bakker et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*

Leader-Emotional Intelligence terhadap Job Performance

Leader-emotional intelligence mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan anggota timnya melalui empati, komunikasi yang tulus, dan pengelolaan konflik yang bijaksana. Mereka tidak hanya fokus pada hasil pekerjaan, tetapi juga pada kebutuhan emosional dan psikologis karyawan, yang secara langsung memengaruhi *job performance* (Lee et al., 2023). Pemimpin dengan kecerdasan emosional mampu menginspirasi tim untuk bekerja lebih keras, lebih kreatif, dan lebih produktif, sehingga meningkatkan *job performance* (Zipporah et al., 2024).

Pemimpin yang cerdas secara emosional memahami bahwa *job performance* tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada tingkat kenyamanan dan keterlibatan mereka dalam bekerja (Shaari et al., 2023). Pemimpin dengan *Leader-Emotional Intelligence* juga mampu menangani situasi sulit, seperti konflik atau perubahan besar dalam organisasi, dengan cara yang menenangkan dan konstruktif, sehingga karyawan tetap fokus pada tujuan bersama tanpa kehilangan semangat kerja (Onyeonoro et al., 2023).

Menurut SET, *leader-emotional intelligence* ditunjukkan dengan perhatian, dukungan emosional, dan pengakuan kepada karyawan sehingga hubungan kerja yang positif dan saling menguntungkan mulai terbentuk (Lee et al., 2022). Pemimpin yang cerdas secara emosional menciptakan rasa percaya dan komitmen yang kuat, yang menjadi dasar bagi karyawan untuk terus berusaha memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi yang ada (Zipporah et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *leader-emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Zipporah et al., 2024; Lee et al., 2022; Lee et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Leader-emotional intelligence* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*

Transformational Leadership terhadap Trust in Supervisor

Pemimpin *transformational* memainkan peran penting dalam membangun *trust in supervisor* dengan menunjukkan integritas, empati, dan komitmen terhadap kesejahteraan timnya. Dengan cara memotivasi melalui visi bersama yang menginspirasi dan menunjukkan perhatian tulus terhadap kebutuhan individu, pemimpin menciptakan hubungan yang lebih dalam dan bermakna (Lee et al., 2023). Proses ini memberikan rasa aman dan keyakinan kepada karyawan bahwa supervisor mereka dapat diandalkan, adil, dan peduli terhadap keberhasilan semua anggota tim

(Lee et al., 2022).

Supervisor yang secara aktif mendukung pengembangan keterampilan karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, dan merayakan pencapaian, bawahan merasa dihargai dan diberdayakan. Selain itu, kejelasan visi dan arahan yang diberikan oleh pemimpin transformasional membantu menciptakan rasa percaya, karena karyawan memahami dengan baik tujuan yang ingin dicapai serta peran mereka dalam mencapainya (Fareed et al., 2022). Menurut SET, *transformational leadership* dengan sikapnya yang mendukung dan memotivasi, menciptakan ekspektasi positif yang mendorong karyawan untuk membalas perhatian tersebut dengan rasa percaya yang mendalam. Hubungan timbal balik ini memperkuat hubungan interpersonal, di mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan kepentingan mereka diperhatikan dengan tulus (Chang & Jeong, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *trust in supervisor* (Lee et al., 2023; Fareed et al., 2022; Chang & Jeong, 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Trust in Supervisor*

Leader-Emotional Intelligence terhadap Trust in Supervisor

Pimpinan yang memiliki kecerdasan emosional dapat memberikan dukungan yang lebih baik kepada tim, mendengarkan masalah mereka, dan memberikan umpan balik yang membangun. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan dipahami, yang pada gilirannya memperkuat *trust in supervisor* (Khan et al., 2022). Pemimpin yang memiliki *emotional intelligence* juga mampu menciptakan suasana kerja yang positif dengan cara mengelola konflik secara efektif dan mendukung kesejahteraan emosional karyawan. Hal ini menciptakan hubungan yang lebih erat pada pimpinan dengan karyawan (Lee et al., 2023).

Menurut SET, *leader-emotional intelligence* menciptakan dasar bagi pertukaran sosial yang positif. Pemimpin yang menunjukkan perhatian dan empati akan mendorong karyawan untuk merespons dengan *trust in supervisor* yang besar dari karyawan (Lee et al., 2022). Dalam teori ini, setiap tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mendukung atau mengerti perasaan karyawan menjadi bagian dari pertukaran yang menguntungkan kedua belah pihak, yang akhirnya meningkatkan *trust in supervisor* (Kim & Hong-keun, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *leader-emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *trust in supervisor* (Lee et al., 2023; Kim & Hong-keun, 2024; Khan et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Leader-emotional intelligence* memberikan pengaruh positif terhadap *Trust in Supervisor*

Trust in Supervisor terhadap Job Performance

Trust in supervisor yang terjalin dengan baik menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide, bertanya, dan mengungkapkan pendapat tanpa rasa takut akan penilaian atau sanksi yang tidak adil. Hal ini memungkinkan mereka untuk fokus pada pekerjaan mereka, tanpa terbebani oleh kecemasan atau ketidakpastian (Lee et al., 2023). Dalam konteks ini, *Trust in Supervisor* tidak hanya meningkatkan rasa nyaman, tetapi juga memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih efisien dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi (Lee et al., 2022).

Menurut SET, hubungan antara karyawan dan supervisor dilihat sebagai proses

pertukaran sosial, di mana kedua belah pihak saling memberi dan menerima berdasarkan timbal balik. Ketika seorang karyawan merasakan bahwa pemimpin mereka mempercayai dan mendukung mereka, mereka merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan memberikan *job performance* terbaik (Fareed et al., 2022). *Trust in supervisor* akan meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan *job performance*. Dalam hal ini, karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan, dan sebagai balasannya, mereka berusaha bekerja lebih keras untuk menunjukkan hasil yang memuaskan (Chang & Jeong, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *trust in supervisor* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Lee et al., 2023; Fareed et al., 2022; Khan et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5 *Trust in Supervisor* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*
Transformational Leadership terhadap Job Performance dimediasi Trust in Supervisor

Dampak positif dari *transformational leadership* adalah peningkatan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang transformasional cenderung menunjukkan perhatian pribadi terhadap kesejahteraan dan perkembangan karier karyawan. Mereka tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan kebutuhan emosional dan profesional bawahan mereka (Lee et al., 2023). Dengan perhatian tulus terhadap karyawan, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan mendukung pengembangan mereka, karyawan merasa lebih dihargai dan dipahami. Ini membangun rasa percaya yang lebih kuat terhadap supervisor, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas hubungan kerja dan *job performance* (Khan et al., 2022).

Menurut SET, pemimpin transformasional memberikan dukungan emosional, pengembangan, dan pengakuan kepada karyawan, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Sebagai balasannya, karyawan cenderung mempercayai supervisor mereka dan lebih berkomitmen untuk bekerja lebih keras (Lee et al., 2022). Proses pertukaran ini mengarah pada peningkatan *job performance* karena karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang berharga, seperti perhatian dan kesempatan untuk berkembang, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan (Bakker et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor* (Lee et al., 2023; Khan et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*

dimediasi *Trust in supervisor*

Leader-Emotional Intelligence terhadap Job Performance dimediasi Trust in Supervisor

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu membaca kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan dukungan emosional yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam konteks peningkatan *job performance*, kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk memotivasi karyawan secara lebih personal, memberikan umpan balik yang membangun, dan membantu mereka mengatasi hambatan emosional yang mungkin mengganggu produktivitas (Lee et al., 2023). Ketika seorang pemimpin menunjukkan empati, perhatian, dan kemampuan untuk menangani situasi emosional dengan bijaksana, karyawan

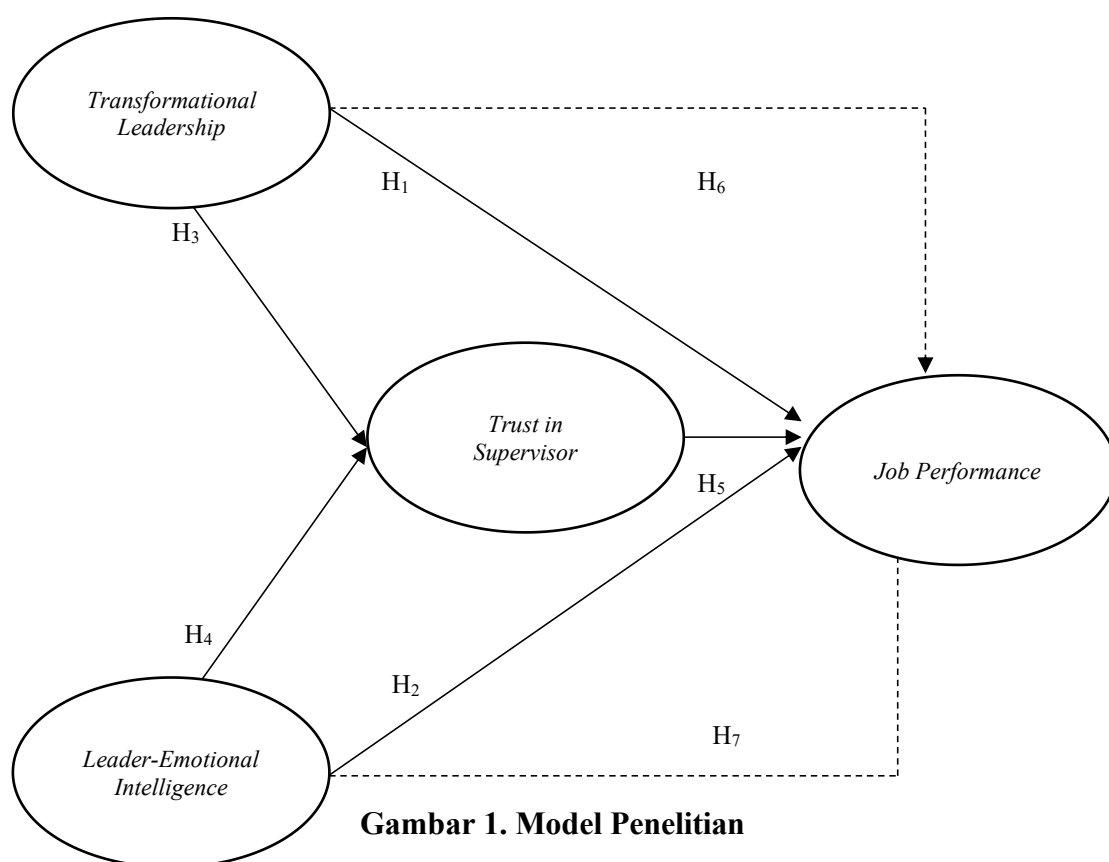
cenderung merasa bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya. Kepercayaan ini tumbuh karena karyawan melihat bahwa pemimpin tidak hanya peduli pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Jalees et al., 2023).

Menurut SET, hubungan antara pemimpin dan karyawan dilihat sebagai sebuah proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Ketika pemimpin transformasional memberikan dukungan emosional, pengembangan, dan pengakuan kepada karyawan, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Sebagai balasannya, karyawan cenderung mempercayai supervisor mereka dan lebih berkomitmen untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Proses pertukaran ini mengarah pada peningkatan *job performance* karena karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang berharga, seperti perhatian dan kesempatan untuk berkembang, yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan (Lee et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan *leader-emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job performance* dimediasi *trust in supervisor* (Lee et al., 2023; Khan et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Leader-Emotional Intelligence* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance* dimediasi *Trust in supervisor*

3. Metode Penelitian

3.1. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Lee et al., 2023) <i>The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust</i>	• Transformational leadership • Transactional leadership • Trust in supervisor • Leader-emotional intelligence • Job performance	<i>Tranformaitonal leadership, transactional leadership dan leader-emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>trust in supervisor</i> dan <i>job performance</i> . Kemudian, <i>trust in supervisor</i> mampu memediasi pengaruh <i>tranformaitonal leadership, transactional leadership dan leader-emotional intelligence</i> terhadap <i>job performance</i>
2	(Bakker et al., 2023) <i>Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?</i>	• Transformational leadership • Job performance	<i>Tranformaitonal leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
3	(Suwarno, 2023) <i>Analysis Head Nurses' Leadership Styles To Staff Inpatient Nurses' Job Performance In Hospital</i>	• Transformational leadership • Transactional leadership • Job performance	<i>Tranformaitonal leadership dan transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
4	(Ezzeddine et al., 2023) <i>Effect of transformational and transactional leadership style on employees' performance in Lebanese universities</i>	• Transformational leadership • Transactional leadership • Job performance	<i>Tranformaitonal leadership dan transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
5	(Lama et al., 2024) <i>The Influence of Leadership Styles on Employee Performance: Transformational, Transactional and Ethical Leadership</i>	• Transformational leadership • Transactional leadership • Employee performance	<i>Tranformaitonal leadership dan transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
6	(Zipporah et al., 2024) <i>Transformational Leadership as a Mediator between Leader's Emotional Intelligence and Employee Performance: A Study of Selected Manufacturing Firms in Nairobi, Kenya</i>	• Transformational leadership • Leader-emotional intelligence • Employee performance	<i>Tranformaitonal leadership dan leader-emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performamce</i>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
7	(Shaari et al., 2023) <i>Leader's Emotional Intelligence: How it Affects Employee's Performance at Workplace?</i>	• <i>Leader-emotional intelligence</i> • <i>Employee performance</i>	<i>Leader-emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performamce</i>
8	(Lee et al., 2022) <i>The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry</i>	• <i>Transformational leadership</i> • <i>Transactional leadership</i> • <i>Trust in supervisor</i> • <i>Leader-emotional intelligence Job performance</i>	<i>Tranformaitonal leadership, transactional leadership</i> dan <i>leader-emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>trust in supervisor</i> dan <i>job performance</i> . Kemudian, <i>trust in supervisor</i> mampu memediasi pengaruh <i>tranformaitonal leadership, transactional leadership</i> dan <i>leader-emotional intelligence</i> terhadap <i>job performance</i>
9	(Fareed et al., 2022) <i>Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction</i>	• <i>Transformational leadership</i> • <i>Trust Project success</i>	<i>Tranformaitonal leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>project success</i> dimediasi <i>trust</i>
10	(Chang & Jeong, 2021) <i>Does Leadership Matter in Performance of Social Enterprises in South Korea?</i>	• <i>Transformational leadership</i> • <i>Transactional leadership</i> • <i>Leader Trust Job performance</i>	<i>Tranformaitonal leadership, transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> dimediasi <i>leader trust</i>
11	(Kim & Hong-keun, 2024) <i>The Effect of Emotional Leadership on Supervisor Trust and Job Crafting</i>	• <i>Leader-emotional intelligence</i> • <i>Supervisor trust</i>	<i>Leader-emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>supervisor trust</i>
12	(Khan et al., 2022) <i>Do Employee Trust and Job Satisfaction Mediate the Relationship of Leadership Styles and Emotional Intelligence with Project Success?</i>	• <i>Transformational leadership</i> • <i>Transactional leadership</i> • <i>Trus</i> • <i>Project success</i>	<i>Tranformaitonal leadership, transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>project-success</i> dimediasi <i>trust</i>

3.3. Metode Penelitian

3.3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif serta metode verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan suatu gejala atau peristiwa yang terjadi, di mana fenomena tersebut dapat diukur dan disajikan dalam bentuk angka atau data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara itu, metode verifikatif digunakan untuk menelusuri hubungan antara dua variabel atau lebih, serta untuk menguji pengaruh dan hubungan kausal yang mungkin terjadi berdasarkan permasalahan yang dirumuskan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan definitif BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Semarang Majapahit sebanyak 44 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Berdasarkan hal tersebut, sampel yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 44 karyawan.

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan oftware SmartPLS untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Transformational leadership</i>	Gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam organisasi (Chi et al., 2023)	1. Berbagi nilai 2. Kepercayaan diri 3. Meminta gagasan 4. Mengajukan pertanyaan 5. Perhatian terhadap masalah 6. Bersedia membimbing
2	<i>Leader-Emotional Intelligence</i>	Kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi baik dalam diri sendiri maupun orang lain untuk menciptakan hubungan yang produktif dan bermakna (Drigas et al., 2023)	1. Merasakan emosi 2. Menetapkan sasaran 3. Mendorong karyawan 4. Mengelola emosi 5. Memutuskan secara tenang
3	<i>Trust in supervisor</i>	Elemen penting dalam hubungan kerja yang sehat dan produktif. (Yang et al., 2024)	1. Memperlakukan dengan adil 2. Tidak menipu 3. Berniat baik 4. Menepati janji
4	<i>Job Performance</i>	Gambaran dari sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya di tempat kerja dengan efektif dan efisien (Krijgsheld et al., 2022)	1. Mengatasi tantangan 2. Inisiatif 3. Bekerja keras 4. Bekerja efektif 5. Menyelesaikan pekerjaan

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

3.4.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Dalam analisis SmartPLS, model pengukuran digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengujian model pengukuran terdiri dari dua jenis, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, yang dijelaskan sebagai berikut:.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur seberapa baik indikator-indikator mencerminkan konstruk yang dimaksud. Validitas ini dinilai melalui nilai *loading factor* dari masing-masing indikator terhadap variabel eksogen dan endogen. Nilai *loading factor* yang dianggap memadai adalah di atas 0,7, terutama pada model penelitian yang telah banyak diuji sebelumnya (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengacu pada kemampuan konstruk untuk membedakan dirinya dari konstruk lain. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading*, di mana suatu indikator seharusnya memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2020)

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk menilai validitas diskriminan dari setiap konstruk pada variabel laten. Nilai ini mencerminkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruksinya. AVE yang baik setidaknya bernilai 0,5 atau lebih (Ghozali & Latan, 2020)

4. *Composite Reliability*

Composite reliability menilai tingkat keandalan indikator dalam merepresentasikan suatu konstruk. Nilai minimum yang direkomendasikan adalah 0,7, dan jika nilai tersebut melebihi 0,8, maka konstruk tersebut dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

5. *Cronbach Alpha*

Cronbach's alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator dalam satu konstruk. Nilai alpha yang dianggap layak adalah minimal 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mengukur konstruk yang sama (Ghozali & Latan, 2020)

3.4.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam analisis SmartPLS digunakan untuk menggambarkan hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian pada model ini mencakup beberapa aspek, seperti analisis *model fit* yang dinilai melalui nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI), pengukuran koefisien β untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, uji *t* untuk menilai signifikansi hubungan tersebut, serta koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Selain itu, juga dilakukan pengujian *predictive relevance* (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan prediktif dari model yang dibangun (Ghozali & Latan, 2020)

3.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis *full model* Structural Equation Modeling (SEM) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan *full model SEM* tidak hanya bertujuan untuk mengonfirmasi teori yang ada, tetapi juga untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Evaluasi hipotesis dilakukan dengan memperhatikan nilai *path coefficient* dalam pengujian *inner model*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* melebihi nilai *t-table* sebesar 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan kata lain, hipotesis dianggap terbukti apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 atau *p-value* kurang dari 0,05.

3.4.4. Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang terjadi melalui variabel perantara atau mediasi. Setelah diperoleh hasil signifikansi untuk masing-masing jalur berdasarkan output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, langkah berikutnya adalah menghitung besarnya efek mediasi dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Perhitungan VAF dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Apabila nilai VAF melebihi 0,80 atau 80%, maka variabel mediasi berperan sebagai *full mediation*, artinya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sepenuhnya melalui variabel mediasi. Jika nilai VAF berada di antara 0,20 hingga 0,80 (atau 20% sampai 80%), maka variabel mediasi berfungsi sebagai *partial mediation*, yang berarti variabel independen memengaruhi variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi. Namun, jika nilai VAF kurang dari 0,20 atau 20%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat peran mediasi dalam hubungan antar variabel tersebut.