

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
JUSTICED CAREER MANAGEMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN
INTERVENING VARIABLE
(A Survey at Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta)***

Abd. Hayyi
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Jl. Brawijaya, Geblagan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183
Phone/Fax: 0274 387656/0274 387646

ABSTRACT

The research aimed to analyze the effect of transformational leadership and justiced management of career on employee performance through employee engagement as intervening variable. The acquired information is useful for corporate considerations to increase improving employee engagement more and application of transformational leadership and justiced management of career in Waroeng Spesial Sambal.

Sample determined through purposive sampling. The subjects were some employees at four branches of Waroeng Spesial Sambal in Yogyakarta. data collection technique used Questioner and elicited 120 respondents. The data analyzed through structural equation modeling with AMOS Program version 22.

Based on data analyze result concluded that transformational leadership and justiced management of career have positive effect and significant on employee performance, transformational leadership and justiced management of career have positive effect and significant on Employee Engagement, Employee Engagement has positive effect and significant on employee performance, transformational leadership and justiced management of career have positive effect and significant on employee performance through Employee Engagement as Intervening variable.

Keywords: Transformational Leadership, Justiced Management of Career, Employee Performance, Employee Engagement

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya modal organisasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi tetapi juga

bertindak sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sulit atau bahkan tidak dapat ditiru. Keberhasilan suatu organisasi senantiasa dipengaruhi oleh banyak faktor baik dari faktor eksternal maupun internal, sumber daya manusia (SDM) atau tenaga kerja dianggap sebagai salah satu kontributor yang paling penting dari setiap daya saing organisasi.

Karyawan yang kinerjanya (prestasi kerja) baik dan optimal dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sinambela (2016) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan kemampuan pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan keahlian tertentu. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, didukung oleh perilaku karyawan yang baik pula tentunya hal tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan serta rasa adil dari para pemimpin atau pun supervisor di atasnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan secara bersamaan.

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan *sustainability* organisasi baik dalam membuat keputusan ataupun mengelola sumber daya manusia (Schein, 1992). Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang saling menaikkan diri ketinggian moralitas dan motivasi yang lebih tinggi antara pemimpin dengan bawahan (Burns, 1978). Hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tjahjono (2010) menyimpulkan terkait dengan kesejahteraan karyawan dan organisasi dalam manajemen berkeadilan bahwa penerapan manajemen berkeadilan dalam organisasi akan mendapat timbal balik dari karyawan seperti produktifitas,

kinerja dan komitmen, sedangkan bagi karyawan akan mendapatkan kepuasan, yakni sebagai sikap dan reaksi terhadap kebijakan organisasi ketika mereka merasa diperlakukan secara adil baik dari segi kebijakan karir, kompensasi penilaian kinerja dan lain sebagainya sehingga kinerja karyawan akan semakin baik dan optimal.

Teori keadilan yang dimaksud ialah keadilan organisasional yang terdiri dari tiga komponen keadilan, yakni *distributive justice*, *procedural justice*, and *interactional justice*. Akan tetapi keadilan distributif yang menjadi fokus penelitian ini dengan pertimbangan keadilan distributif merupakan keadilan yang paling sering dilihat berdasarkan keadilan hasil, yang menyebutkan bahwa gaji karyawan seharusnya sesuai dengan *input* dan *output* mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya.

Dalam konteks kebijakan SDM, karir menempati kedudukan penting di mata karyawan karena merupakan salah satu sumber motivasi penting bagi karyawan dalam bekerja (Tjahjono, 2005). Berbasis teori pertukaran sosial, karir merupakan tujuan penting karyawan berafiliasi dengan organisasi jangka panjang. Selain itu, karir merupakan salah satu praktik penting SDM untuk mempertahankan dan mengembangkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu keadilan karir menjadi hal kritical. Pada umumnya, isu pokok keadilan karir terkait erat dengan alokasi karir dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada kenyamanan dan kepuasan.

Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang Keadilan Distributif, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberikan lebih besar melebihi

tingkat *engagement* (Margaretha dan Santosa, 2014). Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* merupakan sikap karyawan yang penuh perhatian, melebur serta menghayati terhadap perannya. *Employee engagement* lebih dari sekedar komitmen organisasi, akan tetapi *employee engagement* jauh dari itu, di mana seorang karyawan mencurahkan seluruh perhatiannya sampai menyatu dengan pekerjaannya (Saks, 2006)

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan manajemen karir berkeadilan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan Waroeng Spesial Sambal. Waroeng SS atau kepanjangan dari Waroeng Spesial.

Waroeng SS adalah sebuah rumah makan yang menawarkan berbagai olahan Sambal, Lauk dan Sayuran dengan bidikan pasar mahasiswa. Waroeng SS berdiri sejak tahun 2002 yang memulai usahanya dengan berbekal warung tenda di pinggir jalan, yang tepatnya berlokasi Jl. Kaliurang Km 3 Barat Graha Saba Pramana UGM Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, mulai dari situlah karir Waroeng SS dimulai dengan mengusung konsep masakan bernuansa pedas dan *Javanese*.

Waroeng SS sampai saat ini yakni pada April 2018 mempunyai cabang 85 yang tersebar lebih di 45 kota (bukan waralaba/*franchise*) dan jumlah total karyawan kurang lebih 3.806 orang, 3.312 orang untuk Waroeng dan 494 orang dibagian manajemen. Di Yogyakarta Waroeng SS sudah memiliki banyak *outlet* dan di semua *outlet*nya selalu ramai pengunjung terkadang sampai harus antri, sehingga sangat dibutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik untuk itu sangat

dibutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi serta menginspirasi dan juga rasa adil dalam kebijakan pengembangan karir perlu diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena apabila kinerja mereka baik maka pelanggan-pelanggan di Waroeng SS juga merasa puas dan akan loyal kepada Waroeng SS sehingga *sustainability* Waroeng SS terjaga bahkan bisa meningkatkan omset Waroeng SS. Maka dari itu perlu dilakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan manajemen karir berkeadilan pemilik Waroeng SS terhadap kinerja karyawan SS.

Ditemukannya *research gap* yang terdapat pada penelitian terdahulu, dari adanya kesimpangsiuran hasil penelitian tersebut maka perlu kiranya untuk mengkaji ulang hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan hubungan antara manajemen karir berkeadilan/keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Karir Berkeadilan terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* Survei pada Waroeng Spesial Sambal".

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku atau tindakan, dan hasil kerja yang terukur atas keterlibatan anggota dalam mewujudkan tujuan organisasi (Viswesvaran, 1993). Robbins (2008) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai dengan kriteria tertentu sesuai dengan kriteria suatu pekerjaan. Untuk bisa melihat sejauh mana

kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya biasa disebut "*level of performance*". Jika *level of performance* tinggi maka bisa dinilai bahwa karyawan tersebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya jika *level of performance* tidak mencapai standar atau bahkan rendah dikatakan sebagai seorang yang tidak produktif (Mangkunegara, 2007)

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dan senantiasa mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka serta memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Bass & Riggio, 2006). Menurut Burn (1978) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan bawahannya saling menaikkan diri pada tingkat moralitas dan motivasi ketinggian yang lebih tinggi.

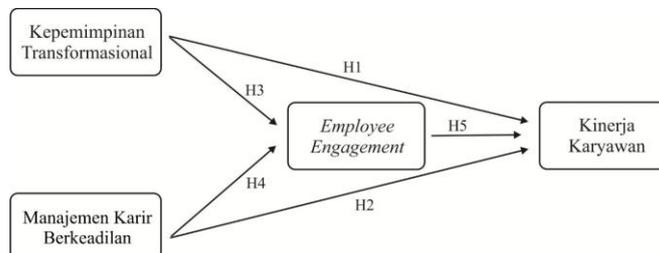
Manajemen Karir Berkeadilan

Keadilan organisasional merupakan persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil atasannya (Colquit, 2009). Robbins dan Coulter (2010) menyimpulkan bahwa teori keadilan merupakan teori dimana karyawan membandingkan rasio *input* dari pekerjaannya dengan rasio *input* orang lain yang relevan kemudian memperbaiki ketidakadilan yang ada. Lebih jauh Tjahjono (2019) menyatakan persepsi manajemen karir berkeadilan adalah persepsi mengenai alokasi kebijakan karir dengan mempertimbangkan *input* karyawan.

Employee Engagement

Saks (2006) menyatakan *employee engagement* tidak sesederhana komitmen organisasi akan tetapi *employee engagement* adalah tingkat sikap seseorang yang penuh perhatian serta menyatu dengan pekerjaannya. Schaufeli *et. al.* (2002) mengatakan *employee engagement* merupakan sikap positif, memenuhi, melebur/menyatu/menghayati dengan pekerjaan yang dicirikan oleh kekuatannya (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Seseorang dapat dikatakan memiliki *employee engagement* ketika seseorang tersebut melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat, bergairah dan totalitas dalam penyelesaian tugasnya (Schaufeli *et. al.*,2002).

Model Penelitian



Gambar 1.1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. Subjek pada penelitian ini adalah karyawan Waroeng SS yang telah bekerja minimal satu tahun. Jenis data dalam penelitian berupa data kuantitatif dan tergolong data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data atau dari responden yang bersangkutan. Survey atau kunjungan langsung terhadap objek dilakukan dilokasi penelitian untuk memperoleh jenis data yang telah ditentukan melalui kuesioner

yang didistribusikan langsung kepada responden. Penyebaran kuesioner dibagikan kepada karyawan Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta.

Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan 16 cabang Waroeng Spesial Sambal area Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *Purposive Sampling*. Pengambilan sampel dikhususkan kepada tipe orang tertentu yang dapat memberikan informasi sesuai yang diinginkan, atau karena orang tersebut memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti (Tjahjono, 2009). Dalam penelitian ini peneliti mengambil jumlah sampel 120 dari jumlah keseluruhan karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun di 4 cabang Waroeng SS Yogyakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui *survey* dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan Waroeng SS di 4 cabang area Yogyakarta. Dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Tjahjono (2009), skala *Likert* adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek menyetujui atau tidak menyetujui suatu pernyataan pada 5 skala poin.

Uji Kualitas Instrumen dan Data

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji akurasi serta keandalan kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian. Keandalan kuesioner ini berarti bahwa kuesioner yang diuji dapat menilai apa yang diinginkan oleh peneliti. Uji validitas dilakukan dengan menghubungkan tiap-tiap item pertanyaan dengan jumlah skor tiap-tiap

variabel. Peneliti menggunakan program AMOS untuk uji validitas dengan melihat output AMOS yaitu pada *Estimate* dengan cara membandingkan *factor loading*, jika *factor loading* lebih besar dari 0,5 maka dinyatakan valid (Ghozali,2017).

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yaitu uji kehandalan suatu alat bisa diandalkan jika dapat memberikan hasil yang konsisten ketika dilakukan pengukuran kembali. Uji Reliabilitas ini juga dapat diartikan sebagai pengukuran yang mengindikasikan sejauh mana konsisten dan kestabilan sebuah instrumen (Tjahjono, 2009). Suatu alat ukur dapat dikatakan handal (*reliabel*) jika hasil yang diperoleh relatif konsisten. Dikatakan *Reliabel* dengan ketentuan $> 0,70$ pada *cut off value* dari *Construct Reliability* (CR) untuk mengetahui data *reliabel* atau tidak (Ghozali, 2017).

Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data digunakan SEM atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program AMOS. SEM adalah teknik modeling statistika yang telah digunakan secara luas dalam ilmu perilaku (*behavior science*) yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang cukup kompleks. Dalam penelitian ini, berikut adalah tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah menurut Ghozali (2011).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Instrumen dan Data

Uji kualitas instrumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen dalam penelitian ini, apakah sudah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Daftar pernyataan dalam penelitian ini terdiri dari 38 pernyataan yang bisa

merepresentasikan setiap variabel dengan 120 jumlah responden dan diolah dengan menggunakan aplikasi AMOS.

Berdasarkan hasil uji validitas di atas membuktikan bahwa semua indikator pernyataan yang mewakili 4 variabel dinyatakan valid dengan nilai $> 0,5$. Data dinyatakan valid ketika nilai *factor loading* $> 0,5$ (Ghozali, 2011). Untuk uji validitas data formal yang menggunakan AMOS versi 22 dari semua daftar pernyataan yang mewakili setiap variabel yang diujikan.

Hasil pengujian dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *construct reliability* $> 0,7$ (Ghozali, 2011). Hasil pengujian dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa nilai *C.R* yang terdapat dalam variabel **Kepemimpinan Transformatif** sebesar 0,9505, **Manajemen Berkeadilan** sebesar 0,8767, **Employee Engagement** sebesar 0,9699 dan **Kinerja Karyawan** sebesar 0,9636, yang mana nilai dari setiap variabel mempunyai nilai lebih besar dari 0,7. Berlandaskan dari hasil penelitian tersebut maka bisa disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian ini reliabel sehingga bisa digunakan dalam penelitian ini.

Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan dengan menggunakan aplikasi AMOS versi 22 sesuai dengan model yang dikembangkan pada penelitian ini.

Menilai Kriteria *Goodness of fit*

Menilai atau memperhitungkan nilai *goodness of fit* merupakan tujuan utama dalam SEM untuk melihat sejauh mana model yang dihipotesiskan "Fit" atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* ditunjukkan dalam data berikut ini:

Tabel 1.1
Menilai *goodness of fit*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	958,984	Marginal
<i>Significant probability</i>	≥ 0.05	0,000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,062	Fit
GFI	≥ 0.90	0,738	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,706	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1,455	Fit
TLI	≥ 0.90	0,930	Fit
CFI	≥ 0.90	0,934	Fit

Berdasarkan pada hasil Tabel 4.15, di atas dapat diketahui bahwa model penelitian ini cukup untuk dikatakan sebagai model *good fit*.

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan serta menganalisis hubungan *structural model*. Untuk melihat analisis data hipotesis bisa dilihat dari nilai *standardized regression weight* yang mengindikasikan pengaruh koefisien antar variabel pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Hubungan antar variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Kinerja Karyawan	<---	Kepemimpinan Transformasional	.144	.068	2.102	0,036	Positif Signifikan
Kinerja Karyawan	<---	Manajemen Berkeadilan	.183	.089	2.058	0,040	Positif Signifikan
Employee Engagement	<---	Kepemimpinan Transformasional	.472	.086	5.481	0,000	Positif Signifikan
Employee Engagement	<---	Manajemen Berkeadilan	.497	.107	4.637	0,000	Positif Signifikan
Kinerja Karyawan	<---	Employee Engagement	.600	.099	6.084	0,000	Positif Signifikan

Berdasarkan tabel 4.16 bisa menunjukkan hubungan antar variabel.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,144 serta nilai C.R 2,102 dengan nilai probabilitas sebesar 0,036 ($p < 0,05$),

maka (H1) yang berisi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terdukung serta bisa dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Manajemen Berkeadilan terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,183 serta nilai C.R 2,058 dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 ($p < 0,05$), maka (H2) yang berisi “Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terdukung serta bisa dinyatakan bahwa manajemen karir berkeadilan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,472 serta nilai C.R 5,481 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H3) yang berisi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*” terdukung serta bisa dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Hubungan Manajemen Berkeadilan terhadap *Employee Engagement*

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,497 serta nilai C.R 4,637 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H4) yang berisi “manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*” terdukung serta

bisa dinyatakan bahwa manajemen karir berkeadilan mempunyai pengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,600 serta nilai C.R 6,084 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H5) yang berisi "*employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan" terdukung serta bisa dinyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Membandingkan nilai *standardized direct effect* dengan *standardized indirect effects* merupakan cara untuk melihat hubungan mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel mediasi. Maka dapat disimpulkan jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari nilai *standardized indirect effect* artinya bahwa variabel mediasi tersebut memiliki pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*

Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement* melihat nilai antara *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut mengindikasikan nilai $0,163 < 0,321$ hal tersebut menunjukkan jika *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan positif. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan *employee*

engagement, dan berdampak pada meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga (H6) yang berbunyi “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Pembahasan

Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,144 serta nilai C.R 2,102 dengan nilai probabilitas sebesar 0,036 ($p < 0,05$), maka (H1) yang berisi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terdukung serta bisa dinyatakan bawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan sehingga **hipotesis 1 diterima**.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang baik di Waroeng SS menciptakan kondisi kerja diantaranya bawahan merasa senang bila berada di dekat atasan, bawahan sangat percaya dengan atasan, bawahan respek dan hormat kepada atasan, hadir tidaknya atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bawahan percaya kemampuan atasan dalam mengatasi masalah, atasan memberikan perhatian kepada bawahan, atasan membimbing dan memberikan saran-saran kepada bawahan. Gaya kepemimpinan atasan ini mampu menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawan ditunjukkan dengan karyawan bekerja sesuai dengan jumlah target, mampu menyelesaikan

semua pekerjaan tepat waktu, dan hasil kerja karyawan tuntas dan dapat diterima dengan baik oleh atasan.

Hubungan Manajemen Berkeadilan terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,183 serta nilai C.R 2,058 dengan nilai probabilitas sebesar 0,040 ($p < 0,05$), maka (H2) yang berisi “Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terdukung serta bisa dinyatakan bahwa manajemen karir berkeadilan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sehingga **hipotesis 2 diterima**.

Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Waroeng SS. Manajemen karir berkeadilan pada karyawan Waroeng SS dapat tercapai apabila antara usaha atau skill dan promosi antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,472 serta nilai C.R 5,481 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H3) yang berisi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*” terdukung serta bisa

dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap *employee engagement* sehingga **hipotesis 3 diterima**.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan dengan motivasi yang menginspirasi karyawan, meningkatkan stimulasi intelektual dengan memberikan kesempatan karyawan untuk memberikan ide ide baru dalam memecahkan masalah dan melakukan pendekatan kepada karyawan secara individu.

Secara logika jika kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dengan baik maka karyawan akan lebih meningkatkan *employee engagement* dengan tingkat antusias yang tinggi dan bergairah dalam bekerja serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan tersebut. Seperti pada karyawan waroeng SS di beberapa cabang Yogyakarta bahwa karyawan karyawan waroeng SS ini memiliki tingkat semangat serta antusias yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan merasa menikmati pekerjaannya dan merasa fokus saat bekerja. Maka dari itu semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan meningkatkan *employee engagement* pada waroeng SS di masing masing cabang Yogyakarta.

Hubungan Manajemen Berkeadilan terhadap *Employee Engagement*

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,497 serta nilai C.R 4,637 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H4) yang berisi "Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*" terdukung serta bisa dinyatakan

bahwa manajemen karir berkeadilan mempunyai pengaruh langsung terhadap *employee engagement* sehingga **hipotesis 4 diterima**.

Persepsi keadilan ini akan membuat karyawan memiliki reaksi emosional yang positif sehingga menimbulkan karyawan berkeinginan untuk lebih meningkatkan kontribusi kerja mereka terhadap perusahaannya. salah satu faktor terbentuknya kondisi *engagement* adalah faktor kompensasi non-finansial seperti promosi karir. Akibatnya karyawan Waroeng SS yang menilai bahwa karir yang didapatkan telah sebanding dengan usaha kerja mereka kepada perusahaan maka akan merasa bahwa ini merupakan keadilan. Kemudian karyawan Waroeng SS mencoba untuk mendukung keadilan tersebut dengan ingin semakin terlibat terhadap pekerjaannya.

Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* memperoleh hasil sebesar 0,600 serta nilai C.R 6,084 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$), maka (H5) yang berisi "*employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan" terdukung serta bisa dinyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sehingga **hipotesis 5 diterima**.

Employee engagement tidak sesederhana komitmen organisasi akan tetapi *employee engagement* merupakan tingkat sikap seseorang yang penuh perhatian dan menyatu dengan pekerjaannya (Saks,2006). Karyawan Waroeng SS yang memiliki keterikatan yang tinggi mereka akan sukarela melakukan pekerjaannya dengan kinerja terbaik. Karyawan Waroeng SS yang *engaged* memiliki keyakinan dan

mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi

Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*

Pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement* melihat nilai antara *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian hubungan kedua variabel tersebut mengindikasikan nilai $0,163 < 0,321$ hal tersebut menunjukkan jika *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan positif. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan *employee engagement*, dan berdampak pada meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga (H6) yang berbunyi “Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sehingga **hipotesis 6 diterima**. Dan diperkuat dengan *sobel test*.

Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang dapat mengubah mindset serta perilaku bawahannya untuk bisa lebih meningkatkan kemampuan dan motivasi dalam bekerja. Tipe pemimpin seperti ini akan memberikan perhatian kepada bawahannya sehingga para bawahan merasa mendapatkan dukungan dan dorongan dalam mengembangkan kemampuan mereka untuk bekerja sehingga membuat karyawan termotivasi dan ingin mencapai hasil kerja yang baik.

Karyawan akan mulai meningkatkan keterlibatan mereka dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang baik. Karyawan yang terlibat sangat kuat dengan pekerjaan mereka akan mampu menghadapi segala kesulitan dalam bekerja dan merasa sangat antusias dalam bekerja hingga pada akhirnya akan terbentuk kondisi *engagement*.

Kondisi *engagement* tersebut ditandai dengan karyawan merasa antusias menyelesaikan pekerjaan, merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja, dan bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika ikatan emosional itu terbangun maka karyawan akan merasa nyaman sehingga akan tercipta rasa antusias dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Secara logika *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* yang baik pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa telah menjadi bagian dari instansi dan berkomitmen untuk menghasilkan hasil pekerjaan. Dengan demikian karyawan akan selalu berusaha menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, berperilaku baik saat bekerja serta melakukan evaluasi pekerjaan yang telah dilakukan jika diperlukan. Dampaknya akan dapat meningkatkan produktifitas, menambah efisiensi pekerjaan.

Hubungan manajemen berkeadilan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*

Pengaruh antara manajemen berkeadilan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement* melihat nilai antara *direct effect* < nilai *indirect effect*, pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut mengindikasikan nilai

0,169<0,275 hal tersebut menunjukkan jika *employee engagement* memediasi pengaruh manajemen berkeadilan terhadap kinerja karyawan positif. Artinya semakin tinggi manajemen berkeadilan maka akan meningkatkan *employee engagement*, dan berdampak pada meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga (H7) yang berbunyi “Manajemen Berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*” terdukung dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara manajemen berkeadilan dengan kinerja karyawan sehingga **hipotesis 7 diterima**. Dan diperkuat dengan *sobel test*.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya persepsi karyawan terhadap manajemen karir berkeadilan di perusahaan tempat mereka bekerja, namun terdapat variabel yang bisa menjadi perantara dan memperkuat manajemen karir berkeadilan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu *employee engagement*. Karyawan yang merasa karir yang mereka peroleh sesuai dengan usaha kerja mereka maka akan membuat karyawan merasa senang dengan keadilan tersebut sehingga karyawan berkeinginan lebih untuk terlibat dengan pekerjaan mereka sampai pada akhirnya karyawan berada dalam kondisi *engagement*.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen karir berkeadilan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* survei pada

Waroeng SS Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa:

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 1 diterima.

Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik manajemen karir berkeadilan diterapkan pada setiap cabang Waroeng SS maka akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di cabang masing masing Waroeng Spesial Sambal sehingga hipotesis 2 diterima.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan, maka akan meningkatkan *employee engagement* karyawan dalam bekerja sehingga hipotesis 3 diterima.

Manajemen karir berkeadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang artinya semakin tinggi manajemen karir berkeadilan diterapkan dalam perusahaan maka semakin tinggi pula *employee engagement* karyawan sehingga hipotesis 4 diterima.

Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi *employee engagement* karyawan maka kinerja karyawan akan semakin baik sehingga hipotesis 5 diterima.

Employee engagement memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa dengan adanya

mediasi dari *employee engagement* maka kepemimpinan transformasional yang diterapkan akan lebih meningkatkan kinerja karyawan sehingga hipotesis 6 diterima.

Employee engagement memediasi hubungan antara manajemen berkeadilan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa dengan adanya mediasi dari *employee engagement* maka manajemen karir berkeadilan yang diterapkan akan lebih meningkatkan kinerja karyawan sehingga hipotesis 7 diterima.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan sehingga hasil penelitian yang dilakukan belum menunjukkan hasil yang maksimal. Adapun beberapa keterbatasan pada penelitian ini adalah Tidak semua karyawan cabang Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dijadikan responden, mungkin dapat ditambahkan jumlah outlet lagi dalam pengambilan sampel agar hasilnya lebih representatif. Kuesioner tidak diberikan secara langsung oleh Peneliti kepada responden dan tidak mendampingi responden dalam mengisi kuesioner tersebut. dikarenakan oleh kesibukan responden yang tidak memungkinkan.

Saran

Berdasarkan penelitian, pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan diatas, maka saran yang dapat peneliti berikan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan maka perusahaan perlu memadukan kepemimpinan transformasional dengan manajemen karir berkeadilan agar dapat menghasilkan kepemimpinan yang lebih efektif demi keberhasilan perusahaan itu sendiri. Bagi peneliti yang akan datang diharapkan agar dapat menyebarkan kuesioner secara

langsung kepada responden dan menjelaskan sedikit terkait variabel penelitian sehingga responden dapat menanyakan terkait hal-hal yang kurang dapat dipahami dari pernyataan kuesioner. Menyeragamkan pernyataan positif atau pernyataan negatif pada kuesioner agar tidak tercampur sehingga responden lebih mudah untuk memahami maksud dari pernyataan kuesioner tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Colquitt, Lepine, and Wesson. (2009). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., (2011). *Model Persamaan Struktural dan Aplikasi dengan Program Amos 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Mangkunegara, A. A. (2007). Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Margaretha, M., & Santosa, T. E. C. (2014). Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 12(1).
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan. PT. Indeks. Jakarta
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Setjoadi, T. N., Christianti, L., & Widjaja, D. C. (2016). Pengaruh *Transformational Leadership* Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(1), 209-222.
- Tjahjono, H. K. (2005). *Praktik-praktik Manajemen SDM Strategik: Pengujian Empiris Universalistik dan Kontinjensi dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional*.

- Tjahjono, H. K. (2009). *Metode Penelitian Bisnis 1.0*. Yogyakarta: VSM
- Tjahjono, H. K. (2010). *Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan*.
- Tjahjono, H. K. (2019). *Manajemen Berkeadilan dan Implikasinya*. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi* Vol 11 (hlm 1-10)
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor*. Iowa Univ iowa City.