

# **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital (Studi kasus pada salah satu BUMN di bidang telekomunikasi)**

**Vina S. Marinda**

Universitas Widyatama  
[vina.silviani@widyatama.ac.id](mailto:vina.silviani@widyatama.ac.id)

## **Abstrak**

**Tujuan** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan, *employee engagement*, kinerja karyawan di Era Digital. Serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di Era Digital.

**Desain/Metode** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di Era Digital. Teknik survey digunakan dalam penelitian ini terhadap karyawan berstatus tetap di salah satu BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi. Dan analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan antar variable.

**Temuan** Penelitian ini menghasilkan temuan yaitu adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*, serta hal-hal yang mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan, *employee engagement*, dan kinerja karyawan di Era Digital.

**Implikasi** Hasil penelitian ini memberikan implikasi berupa penguatan teori yang mampu menjelaskan kepemimpinan, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Serta memberikan implikasi praktis berupa upaya-upaya yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan guna meningkatkan kualitas kepemimpinan, *employee engagement*, dan kinerja karyawan di Era Digital.

**Orisinalitas** Penelitian ini ditunjukkan oleh hadirnya *employee engagement* sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan (variabel bebas) dan kinerja karyawan (variabel terikat) di Era Digital.

**Tipe Penelitian** Penelitian Empiris.

**Kata Kunci** : kepemimpinan, *employee engagement*, kinerja karyawan, Era Digital.

## **I. Pendahuluan**

Dunia saat ini mengalami pergerakan kondisi budaya, sosial, dan ekonomi yang disebabkan oleh pengaruh dominan dari teknologi digital. Teknologi digital merubah teknologi mekanik dan analog menjadi teknologi digital sejak tahun 1980an dan berlanjut hingga saat ini. Dominasi dari teknologi digital ini mengharuskan kita semua hidup dalam Era Digital. Era Digital ini mengubah cara pandang dalam menjalani kehidupan, teknologi yang membuat pergerakan besar di seluruh dunia mulai dari mempermudah segala urusan sampai dengan memunculkan masalah akibat tidak mampu menggunakan berbagai teknologi digital.

Perusahaan pun mengalami hal ini, berdirinya ranah bisnis yang terus bergerak di

Era Digital. Dalam Era Digital saat ini, teknologi digital merupakan faktor utama yang mengakibatkan bergeraknya ranah bisnis, bukan hanya membuka peluang seperti potensi pasar baru, tetapi juga bisa menjadi ancaman seperti munculnya para pesaing bisnis dan perubahan perilaku karyawan. Peluang dan ancaman yang berpotensi muncul perlu menjadi perhatian terutama yang terkait dengan sumber daya manusia atau karyawan. Sumber daya manusia atau karyawan sebagai unsur utama yang menjalankan segala aktivitas bisnis perusahaan perlu dipersiapkan dengan baik untuk menghadapi Era Digital ini.

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan karena perannya sebagai subjek pelaksana strategi perusahaan. Karyawan paling banyak berhubungan dengan fasilitas teknologi digital, mulai dari media komunikasi, dokumentasi, pengolahan dan analisis data. Karyawan melaksanakan berbagai aktifitas pekerjaan dan memberikan hasil yang diharapkan sesuai atau lebih dari ditentukan perusahaan, inilah yang kemudian disebut dengan kinerja. Menurut Ivancevich (2010:229), kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan berbagai upaya untuk menghasilkan kinerja karyawan, salah satunya menciptakan karyawan yang sepenuhnya terlibat dalam aktivitas organisasi atau perusahaan dan memiliki antusias terhadap pekerjaan mereka (*employee engagement*). Diungkapkan juga oleh Maha Ahmed Zaki Dajani (2015: 138-147) dalam artikelnya bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *employee engagement*.

*Employee engagement* menunjukkan sejauh mana komitmen karyawan baik secara emosional maupun intelektual terhadap pencapaian pekerjaan, misi, dan visi organisasi. *Employee engagement* merupakan tingkat emosional individu baik positif maupun negatif yang dilekatkan pada perusahaan, pekerjaan, dan rekan kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Norma Davila dan Wanda Pina-Ramirez (2014) dalam artikelnya, "*Employee engagement entails an emotional connection, it also involves a rational component as the employee decides whether or not to be engaged given her individual circumstances.*" Pentingnya *employee engagement* dalam perusahaan mempengaruhi perilakunya dalam melakukan aktifitasnya di perusahaan, salah satunya adalah perilakunya yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Employee engagement* yang penuh dapat ditumbuhkan dengan peran serta seorang pemimpin.

Seorang pemimpin belum tentu memiliki jiwa kepemimpinan, seorang yang memiliki jiwa kepemimpinan belum tentu menjadi pemimpin dalam perusahaan. Di Era Digital ini pemimpin perlu memiliki jiwa kepemimpinan yang efektif, seperti yang diungkapkan J. Anitha, (2014, 308-323), kepemimpinan yang efektif menunjukkan perilaku yang mendukung *employee engagement*, mencerminkan kesadaran diri, pandai berkomunikasi dan menyampaikan informasi, transparansi, dan menjukan perlakuan hormat terhadap karyawan dan perusahaan.

Salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang telekomunikasi tak lepas dari perubahan-perubahan yang terjadi di Era Digital, bukan hanya menerima dampak yang muncul akibat teknologi digital tetap perusahaan ini juga memiliki peran vital dalam menciptakan teknologi digital. Beberapa fenomena ditemukan diperusahaan ini terkait dengan kinerja karyawan, diantaranya yaitu pencapaian skor Sasaran Kinerja Individu (SKI) tahun 2007-2010.

**Tabel 1. Pencapaian Sasaran Kinerja Individu (SKI)**

Pencapaian SKI	Jumlah Karyawan			
	2007	2008	2009*	2010
>100	420	191		27
90 - 100	166	140		282
80 - 89,9	59	263		5
70 - 79,9	0	32		0
<70	32	51		262

Jumlah Karyawan	677	677	677	677
-----------------	-----	-----	-----	-----

Sumber: Divisi *Human Capital Management*

Pada tahun 2010 skor SKI <70 mencapai 262 karyawan atau 39% dari jumlah karyawan, hal ini menunjukan kinerja karyawan rendah. karyawan. Hal ini menunjukan bahwa divisi belum efektif dalam mencapai tujuannya.

**Tabel 2. Pengukuran Employee Engagement**

No	Dimensi	Uraian	Nilai	Nilai Dimensi
1	<i>What do i get</i>	Kejelasan tugas	4,05	3,84
		Sarana & prasarana	3,63	
2	<i>What di i give &amp; reward</i>	Keahlian terbaik	3,63	3,61
		Penghargaan hasil kerja	3,35	
		Penghargaan sebagai pribadi	3,88	
		Dorongan berkembang	3,59	
3	<i>Do I belong</i>	Pendapat diperhitungkan	3,31	3,82
		Pekerjaan penting	3,95	
		Rekanberkomitmen kuat	4,09	
		Sahabat erat	3,92	
4	<i>How can we grow</i>	Feedback kemajuan	2,87	3,31
		Tumbuh & berkembang	3,74	
Average			3,67	<i>Engage</i>

Sumber: Divisi *Human Capital Management*

Berdasarkan data hasil survey *employee engagement* dari Divisi *Human Capital Management* menunjukan bahwa secara rata-rata karyawan sudah berada dalam level *engage*.

*Employee Satisfaction Assesment* yang dilakukan Divisi *Human capital Management* menunjukan, hasil survey bahwa kepuasan karyawan terhadap pemimpinnya (supervisor, leader, dan senior leader) memperoleh skor 3,59; 3,50; dan 3,47 atau berada pada level *average*, sehingga perlu ditingkatkan lagi.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas, maka penyusun tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital", dengan studi kasus pada salah satu BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal berikut:

- 1) Kepemimpinan, *employee engagement* dan kinerja karyawan di Era Digital pada salah satu BUMN yang bergerak di bidang telkomunikasi.
- 2) Pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di Era Digital pada salah satu BUMN yang bergerak di bidang telkomunikasi.

## II. Kajian Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan harus dilaksanakan secara efektif sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan di Era Digital yang perubahannya semakin dinamis, diperlukan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan tersebut kedalam lingkungan organisasi atau perusahaan. A. Sanusi dan M. Sobri Sutikno (2014: 15) ada beberapa definsi mengenai kepemimpinan menurut para ahli Kepemimpinan adalah suatu pross yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling), Mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok. (George P. Terry), Kepemimpinan adalah

kegiatan dalam mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum. ( H. Koontz dan C. Donnell).

Northouse, P.G., (2005:3), "*Leadership is a process where by an individual influences a group of individual to achieve a common goal*". Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Burns (1978) dalam Northouse, P.G.,(2005:170) membedakan kepemimpinan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Kepemimpinan transaksional, mengacu kepada sebagian besar model kepemimpinan yang fokus pada pertukaran antara pemimpin, rekan kerja, dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada komunikasi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi organisasi atau perusahaan. Karakteristik pemimpin dengan tipe ini adalah pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dicapai (imbalan kontijen) dan pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan terhadap deviasi yang terjadi baik secara aktif maupun pasif (manajemen dengan eksepsi).
- b. Kepemimpinan transformasional, mengacu kepada proses menciptakan keterlibatan individu dengan individu lainnya dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moral baik pemimpin maupun bawahannya. Pemimpin dengan tipe ini memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya.

### **Employee Engagement**

Karyawan diharapkan mempunyai sesuatu keterlibatan, komitmen, keinginan berkontribusi, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi atau perusahaan lebih dari sekedar kepuasan kerja saja. Oleh karena itu keterlibatan karyawan atau dikenal dengan istilah *employee engagement*. Maha Ahmed Zaki Dajani (2015: 138-147) dalam artikelnya mengemukakan, "*Employee engagement is a positive attitude held by the employees towards the organization and its working culture.*" *Employee engagement* adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan untuk terwujudnya budaya organisasi dan bekerja.

Tim Rutledge (2009,13-14) dalam bukunya *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, menjelaskan bahwa *engaged employee* yang sebenarnya tertarik dan terinspirasi oleh pekerjaan mereka ("*I want to do this*"), berkomitmen ("*I'm dedicated to the success of what I am doing*"), dan terpesona akan pekerjaan mereka ("*I love what I'm doing*"). *Engaged employee* peduli akan masa depan perusahaan dan bersedia untuk memberikan segala usahanya.

Wellins, Richard S., Bernthal Paul, & Phelps Mark dalam Swetha, G. Kumar, D., Pradeep. 2010 (2010:60-68) mengemukakan, "*Employee engagement is the state in which individuals are emotionally and intellectually committed to the organization as measured by three primary behaviors: Say, Stay, and Strive*". Keterlibatan karyawan menunjukkan individu secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk organisasi yang diukur oleh tiga perilaku utama : berkata, tinggal, dan berusaha.

Bennett & Bell (2004:100), mengungkapkan hal yang sama, mereka mengamati tiga kunci perilaku karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, yaitu:

- a. Tinggal (*stay*), karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tinggal menjadi bagian organisasi atau perusahaan dan berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan.
- b. Berkata (*say*), karyawan berbicara secara positif mengenai organisasi, baik kepada bagian internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan.
- c. Berusaha (*strive*), berbagai usaha dilakukan karyawan untuk menghasilkan output organisasi atau perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa baik untuk internal (rekan dan kelompok kerja) maupun eksternal (pelanggan dan pemasok) organisasi atau

perusahaan.

Berdasarkan definisi yang diungkapkan diatas, *employee engagement* adalah sejauh mana komitmen karyawan, baik emosional dan intelektual dalam mencapai pekerjaan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan. Keterlibatan dapat dilihat sebagai tingkat atau level of ownership dimana setiap karyawan ingin melakukan apapun yang mereka bisa untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan dan untuk keberhasilan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Berbagai faktor atau dikenal sebagai *drivers* atau faktor-faktor penggerak, yang diperkirakan meningkatkan *employee engagement* secara keseluruhan. Dengan mengelola faktor-faktor penggerak tersebut, perusahaan dapat secara efektif mengelola tingkat *employee engagement*, sehingga perusahaan diisi oleh karyawan yang penuh semangat dan berkinerja tinggi. Norma Davila & Wanda Pina-Ramirez (2014) dalam artikelnya menyebutkan faktor-faktor penggerak *employee engagement*, yaitu *Manager-employee relationship, Intrinsic motivation, Performance management, Leadership, Career development, Financial & external incentives, Organization image, Brand alignment, dan Develop relations*.

### **Kinerja Karyawan**

Keberhasilan perusahaan ditunjukkan oleh kinerja perusahaan yang mampu mencapai atau melampaui target yang telah ditentukan sebelumnya dapat diwujudkan melalui tercapainya kinerja karyawan yang juga mampu mencapai atau melampaui target yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedarmayanti (2011:26) mengungkapkan bahwa, "Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)."

Robbins (2013:26) mengemukakan, "*Task performance is one of the primary individual-level outcomes in organizational behavior. Task performance is measured by the number and quality of the work they produce. Their level of task performance is related to the duties of their job and how effectively and efficiently they perform them.*" Kinerja adalah salah satu tugas yang sekaligus berfungsi sebagai hasil pada level individu dalam perilaku organisasi. Kinerja karyawan tidak diukur oleh jumlah dan mutu pekerjaan yang karyawan hasilkan, melainkan yang terpenting adalah seberapa efektif dan efisien karyawan melakukannya.

Luthans (2005:165) mengemukakan bahwa berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Kinerja karyawan perlu diukur untuk mengetahui apakah sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Robbins (2007:260) mengungkapkan ada 6 (enam) indikator dalam kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kualitas (*quality*), kualitas pekerjaan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas dan kesempurnaan pekerjaannya atas keterampilan dan kemampuannya yang dimilikinya.
- b. Kuantitas (*quantity*), kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan aktifitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dipantau dari sudut koordinasi dengan hasil serta mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.
- d. Efektifitas (*effectivity*), merupakan tingkat penggunaan sumber daya perusahaan baik SDM, uang, teknologi, maupun bahan baku yang dimasimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan fungsi, komitmen, dan tanggungjawabnya kepada perusahaan.

Penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian ini sudah pernah dilakukan sebelumnya. Gerard H. Seijts & Dan Crim dalam Ivey Bussiness Journal Mar/Apr 2006 mengemukakan bahwa, *“Leader should actively try to identify the level of engagement in their organization, find the reason behind the lack of full engagement, strive to eliminate the reason, and implement the behavioral strategies that will facilitate full engagement. Employee engagement is hard to achieve and if not sustained by leaders”*. Pemimpin harus secara aktif mencoba untuk mengidentifikasi tingkat keterlibatan dalam organisasinya, menemukan alasan di balik kurangnya keterlibatan penuh, berusaha untuk menemukan alasannya, dan menerapkan strategi perilaku yang akan memfasilitasi keterlibatan penuh. *Employee engagement* sulit dicapai dan jika tidak didukung oleh pemimpin.

Norma Davila dan Wanda Pina-Ramirez (2014) dalam artikelnya mengemukakan bahwa, *“Leadership is an important driver of engagement, that goes beyond job titles, because not all managers are leaders and not all leaders are managers. Leader is some one who drives people to an employee engagement.”* Kepemimpinan adalah pendorong penting keterlibatan, yang melampaui judul pekerjaan, karena tidak semua manajer adalah pemimpin dan tidak semua pemimpin adalah manajer. Pemimpin adalah orang yang mendorong orang untuk melakukan *employee engagement*.

Maha Ahmed Zaki Dajan dalam Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147, mengemukakan *“It can be concluded from the previous results that leadership has the highest predictive power of employee engagement; it can explain 62.4% of the total variance of employee engagement.”* Dapat disimpulkan dari hasil sebelumnya bahwa kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi tertinggi dalam *employee engagement*; itu bisa menjelaskan 62,4% dari total varians yang mempengaruhi *employee engagement*. Ia pun mengemukakan bahwa, *“In addition, employee engagement appears to be a better predictor for job performance, where it can explain 14.9% of its total variance, compared with organizational commitment in which it can explain only 4.4% of its total variance.”*. Keterlibatan karyawan merupakan prediktor kinerja yang lebih baik, di mana dapat menjelaskan 14,9% dari total variansnya, dibandingkan dengan komitmen organisasional yang dapat menjelaskan hanya 4,4% dari total variansnya. Ini menunjukan kepemimpinan memberikan pengaruh yang paling besar terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* memberikan pengaruh yg paling besar terhadap kinerja pekerjaan / karyawan.

Dalam Era Digital ini memerlukan hubungan solid dan peran yang ekstra dari pemimpin dan karyawan. Dimana pemimpin perlu memiliki kepemimpinan yang mampu menciptakan *employee engagement* sehingga kinerja karyawan dapat sesuai telah ditentukan perusahaan. sehingga paradigma penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

### III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif (*mixed method*). Penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji sampel penelitian, mengumpulkan data, menganalisis data secara kuantitatif untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan. Sedangkan penelitian kualitatif digunakan untuk melihat lebih mendalam suatu fenomena yang ada (Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati, 2016). Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deduktif dengan maksud menarik beberapa

kesimpulan.

Unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan pada salah satu BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi. Teknik penarikan sample yang digunakan adalah *simple random sampling* yang merupakan kelompok dari probability sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan berstatus tetap di Direktorat Operasional pada salah satu BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi yaitu sebanyak 175 orang. Ukuran sampel responden ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Riduwan (2005:65). Dengan tingkat presisi 10% maka jumlah sampel yang ditentukan untuk dijadikan responden dalam pengumpulan data berdasarkan populasi tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(N \cdot d^2) + 1} = \frac{175}{(175 \cdot 0,1^2) + 1} = 64$$

Untuk memperoleh data yang relevan, dapat dipercaya, dan valid, penelitian ini terdiri dari dua jenis data berdasarkan sumbernya, data yang digunakan yaitu :

- Data primer, diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak manajemen Divisi HCM dan karyawan tetap di Direktorat Operasional pada salah satu BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi.
- Data sekunder, diperoleh dari studi literatur (text book, artikel, tesis, disertasi, dan jurnal internasional) dan data tertulis dari Divisi HCM.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul yang berasal dari jawaban responden atas item-item dalam kuisioner. Serta analisis statistik inferensia untuk menunjukkan hubungan antara variabel kepemimpinan (X), *employee engagement* (Y), dan kinerja karyawan (Z).

Berdasarkan paradigma penelitian dan hipotesis penelitian maka uji hipotesis secara simultan dapat dirumuskan:

$$H_0: P_{ZX} = P_{ZY} = 0$$

Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan intervening *employee engagement*.

$$H_a: \text{Minimal terdapat } P_{ZXY} \neq 0$$

Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan intervening *employee engagement*.

Uji hipotesis secara parsial dapat dirumuskan:

$$H_0: P_{ZXY} = 0$$

$$H_a: P_{ZXY} \neq 0$$

Hipotesis 1:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap *employee engagement*.

H<sub>a</sub>: terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap *employee engagement*.

Hipotesis 2:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh *employee engagement* t secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh *employee engagement* t secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 3:

**IV. Hasil Dan Pembahasan**

**Hasil uji validitas dan reliabilitas**

Intrumen penelitian yang digunakan yaitu angket di uji validitasnya, setiap item angket baik pada variabel Kepemimpinan (X), *Employee Engagement* (Y), dan Kinerja Karyawan (Z) dinyatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Uji validitas dilakukan dengan Software SPSS 19.0 for Windows memperoleh hasil, untuk variabel Kepemimpinan (X) dari 15 item pernyataan seluruhnya valid, *Employee Engagement* (Y) dari 8 item pernyataan seluruhnya valid, dan Kinerja Karyawan (Z) dari 18 item pernyataan seluruhnya valid.

Uji reliabilitas dilakukan variabel Kepemimpinan (X), *Employee Engagement* (Y), dan Kinerja Karyawan (Z). Setiap variabel dinyatakan reliabel apabila koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) yang dimilikinya lebih besar dari 0,7. Setelah melalui uji reliabilitas indeks reliabilitas atau koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) seluruh variabel dalam penelitian ini memperoleh hasil lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item pernyataan reliabel.

**Hasil penelitian dengan analisis deskriptif**

Hasil analisis dekritif menunjukan kualitas variabel Kepemimpinan (X), *Employee Engagement* (Y), dan Kinerja Karyawan (Z). Dengan perhitungan statistik diperoleh analisis deskriptif seperti pada tabel berikut.

**Tabel 3. Analisis Deskriptif**

Variabel	Deskripsi	Nilai
Kepemimpinan (X)	Skor	256
	Persentase	75,41%
	Kriteria kualitas	Baik
<i>Employee Engagement</i> (Y)	Skor	261
	Persentase	76,76%
	Kriteria kualitas	Baik
Kinerja Karyawan (Z)	Skor	249
	Persentase	73,33%
	Kriteria kualitas	Sedang

Sumber: Hasil pengolahan data (November, 2017)

Berdasarkan tabel diatas maka Kepemimpinan memiliki persentase 75,41% termasuk dalam kriteria kualitas baik, *Employee Engagement* memiliki persentase 76,76% termasuk dalam kriteria kualitas baik, dan Kinerja Karyawan memiliki persentase 73,33% termasuk dalam kriteria kualitas sedang.

**Hasil penelitian dengan analisis statistik inferesia**

Analisis statistik inverensa dengan menggunakan analisis jalur mensyaratkan sekurang-kurangnya data yang berskala interval, sehingga data variabel yang berskala ordinal yang diperoleh harus diubah terlebih dahulu menjadi data interval. Setelah data penelitian berskala interval, selanjutnya akan digunakan analisis jalur (path analysis) untuk menentukan besarnya pengaruh Kempemimpinan (X/variabel bebas) terhadap Kinerja Karyawan (Z/variabel terikat) melalui *Employee Engagement* (Y/variabel intervening baik secara parsial maupun simultan.



**Koefisien Jalur Model 1.**

**Tabel 4 Hasil Olah Data SPSS Pengaruh X Terhadap Y**

**Model Summary**

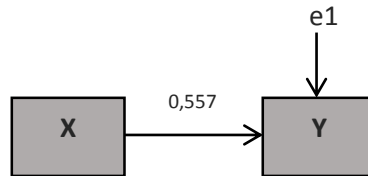
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 <sup>a</sup>	,311	,300	3,90483

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

**Coefficientsa**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,778	2,833		4,158	,000
	KEPEMIMPINAN	,307	,056	,557	5,453	,000

a. Dependent Variable: EMPLOYEE ENGAGEMENT



Gambar 2. Diagram Jalur Model 1

Tabel diatas menunjukan nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,557, hal ini memiliki makna bahwa hubungan antara Kepemimpinan (X) dan *Employee Engagement* (Y) berada di kategori cukup kuat sesuai kategorisasi Lind. Koefisien determinasi atau *R Square* adalah 0,311 yang berarti bahwa 31,1% *Employee Engagement* (Y) dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan (X), sedangkan sisanya 68,9% dijelaskan oleh variabel lain.

**Koefisien Jalur Model 2.**

**Tabel 5 Hasil Olah Data SPSS Pengaruh X Terhadap Z Melalui Y**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 <sup>a</sup>	,420	,402	6,31355

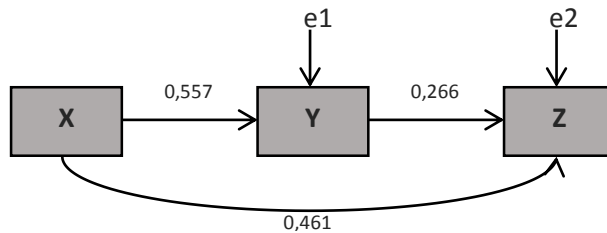
a. Predictors: (Constant), EMPLOYEE ENGAGEMENT, KEPEMIMPINAN

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 <sup>a</sup>	,420	,402	6,31355

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4,227	,000
	KEPEMIMPINAN	,461	4,051	,000
	EMPLOYEE ENGAGEMENT	,266	2,337	,023



Gambar 3. Diagram Jalur Model 2

Tabel diatas menunjukan nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,648, hal ini memiliki makna bahwa hubungan antara Kepemimpinan (X) dan *Employee Engagement* (Y) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Z) berada di kategori kuat sesuai kategorisasi Lind. Koefisien determinasi atau *R Square* adalah 0,420 yang berarti bahwa 42% Kinerja Karyawan (Z) dapat dijelaskan oleh dan Kepemimpinan (X) dan *Employee Engagement* (Y) secara simultan, sedangkan sisanya 68,9% dijelaskan oleh variabel lain.

Diagram jalur model 2 diatas menunjukkan pengaruh langsung Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,461 atau 46,1% Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0,55 \times 0,266 = 0,148$  atau 14,8%. Sedangkan pengaruh total Kepemimpinan (X) dan *Employee Engagement* (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) sebesar  $0,461 + 0,148 = 0,609$  atau 60,9%.

**V. Penutup**

Penelitian ini memberikan suatu kesimpulan berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan data, dan analisisnya, yaitu:

1. Kepemimpinan memiliki persentase 75,41% termasuk dalam kriteria kualitas baik, *Employee Engagement* memiliki persentase 76,76% termasuk dalam kriteria kualitas baik, dan Kinerja Karyawan memiliki persentase 73,33% termasuk dalam kriteria kualitas sedang.

2. Pengaruh langsung yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah 46,1%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan melalui *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan yaitu 14,8%. Maka pengaruh total yang diberikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yaitu 60,9%.

Penelitian ini memberikan rekomendasi berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, yaitu:

1. Perusahaan perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia nya khususnya para pemimpinnya melalui pelatihan soft skill kepemimpinan sehingga kepemimpinan yang efektif dapat terwujud.
2. Kepemimpinan yang efektif ini juga diperlukan untuk mendorong *employee engagement* sehingga karyawan mau dan mampu berkata mencurahkan pendapat dan idenya, bertahan dan berbagai kondisi kerja, dan berusaha dalam menghasilkan kinerja pribadi yang maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan perusahaan mampu bersaing di Era Digital ini.

## Daftar Pustaka

- Anitha, J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 63 Iss 3, pp 308-323.
- Benneet, M. & Bell, A. 2004. Leadership Talent in Asia. Hewitt.
- Davila, Norma. Pina-Ramirez, Wanda. 2013. What drives employee engagement? It's all about 'Y'. *ASTD Publication. Chapter 1*.
- Indriawan, Rully., Yaniawati, Poppy. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Refika Aditama. Bandung.
- Ivancevich, J., M. 2010. *Human Resources Management*. Eleventh Edition. McGrawHill.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill.
- Maha Ahmed Zaki Dajani. 2015. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*. Vol. 3 (5) pp 138-147.
- Northouse, P., G. 2005. *Leadership Theory and Practice*. Third Edition. Sage Publication, Inc.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. 2007. *Organizational Behavior*. 12th. Edition. Pearson-International.
- Rutledge, Tim. 2009. *Getting Engaged*. Mattanie Press.
- Seijts, Gerard H. and Dan Crim. 2006. The Ten C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*.
- Sanusi, Achmad., Sutikno, M., Sobry. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Holistica. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika. Bandung
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Alfabeta. Bandung
- Suwarno, Bambang. 2006. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Alfabeta. Bandung.
- Swetha, G. Kumar, D., Pradeep. 2010. Implication of Employee Engagement on Critical Business Outcome-An Empirical Evidence. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 1 pp 60-68.
- Seijts, Gerard H. and Dan Crim. 2006. The Ten C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*.