

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI *TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP, DISTRIBUTIONAL JUSTICE* DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INVERVENING DI PT. SANDANG ASIA MAJU
ABADI**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana 1



Disusun Oleh :

Maretya Sofya Putri

Nim : 30402000204

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,
DISTRIBUTIONAL JUSTICE DENGAN *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INVERVENING DI PT.
SANDANG ASIA MAJU ABADI**

Disusun Oleh:
Maretya Sofya Putri
Nim : 30402000204

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia Skripsi

Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 Januari 2024
Dosen Pembimbing,



Wahyu Setiawan, S.E., M.Ec.Pol. CRMP
NIDN. 0623078402

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *DISTRIBUTIONAL
JUSTICE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
INVERVENING DI PT. SANDANG ASIA MAJU ABADI**

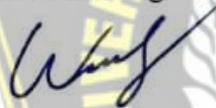
Disusun Oleh :

Maretya Sofya Putri
30402000204

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 6 Februari 2024

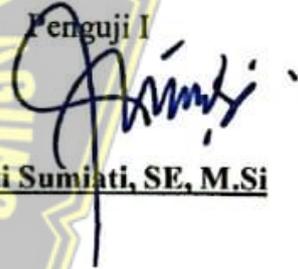
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Wahyu Setiawan SE, M.Ec.Pol.CRMP
NIDN: 0623078402

Penguji I



Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si

Penguji II



Zaenudin, SE, MM

Usulan Penelitian ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Tanggal 6 Februari 2024



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, M.M
Ketua Program Studi Manajemen

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKIRPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Maretya Sofya Putri

NIM : 30402000204

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian skripsi yang berjudul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DISTRIBUTIONAL JUSTICE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INVERVENING DI PT. SANDANG ASIA MAJU ABADI”** adalah benar-benar hasil karya tulisan saya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian ataupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari Skripsi ini hasil jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 6 Februari 2024

Yang Membuat Pernyataan


Maretya Sofya Putri

NIM.30402000204

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmu-lah yang Maha Mulia. Yang mengajar manusia dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS. Al-‘Alaq 96:1-5)

“Menuntut ilmu itu adalah takwa, menyampaikan ilmu adalah ibadah, mengulang-ulang ilmu adalah dzikir dan mencari ilmu adalah jihad”.

Persembahan

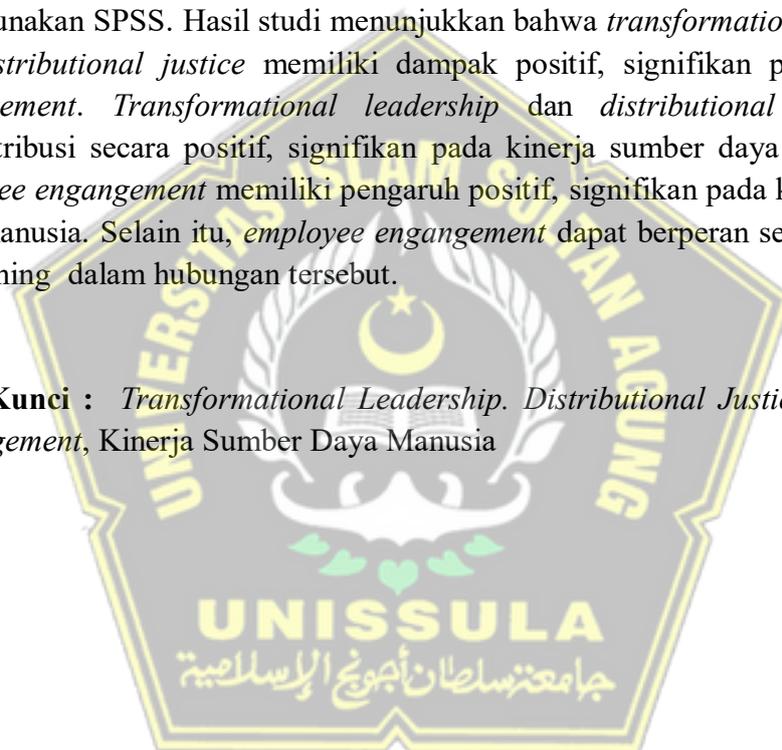
Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua Orang Tua tercinta dan tersayang, Bapak Sukanan dan Ibu Siti Wakhidah yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan semangat . Kakak dan adik tersayang, Kakak Khumakhici Ansep K. Indah illa retno N, dan, Adik Catur Agil J. dan Panca Maya K. yang telah senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan.
2. Sahabat dan teman-teman saya yang selalu senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan untuk saya baik dikala suka maupun duka.
3. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang selama ini telah memberikan Bekal Ilmu pengetahuan.
4. Almamaterku Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *distributinal justice* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *employee engangement*. Populasi yang menjadi fokus penelitian ini adalah karyawan di divisi sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi yang berjumlah 720 orang, dengan sampel sebanyak 88 orang yang dipilih menggunakan metode *non probabilty sampling* dengan pendekatan sensus, serta pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner. Analisis data yang digunakan yaitu analisis linier berganda menggunakan SPSS. Hasil studi menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *distributinal justice* memiliki dampak positif, signifikan pada *employee engangement*. *Transformational leadership* dan *distributinal justice* juga berkontribusi secara positif, signifikan pada kinerja sumber daya manusia, dan *employee engangement* memiliki pengaruh positif, signifikan pada kinerja sumber daya manusia. Selain itu, *employee engangement* dapat berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan tersebut.

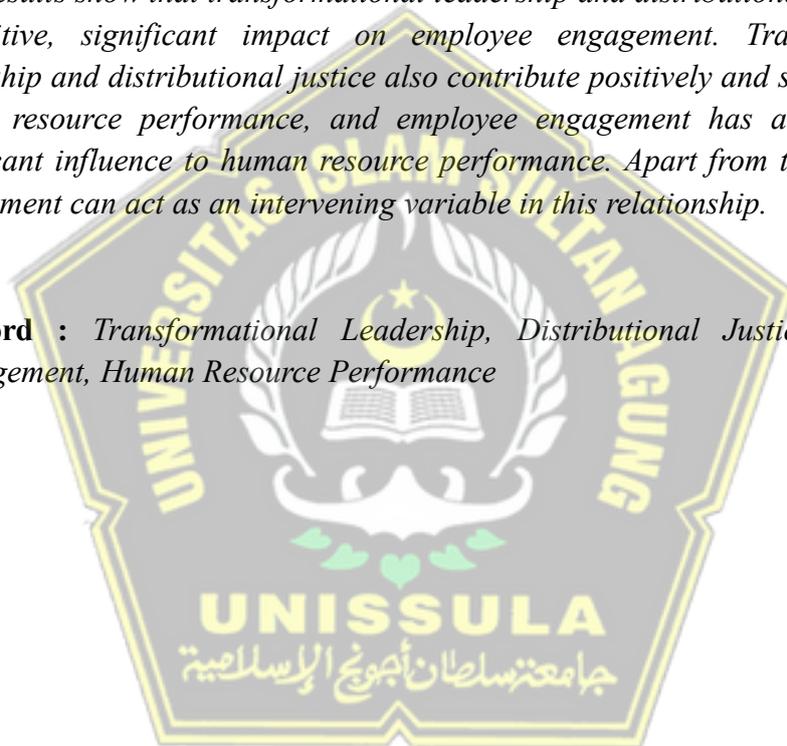
Kata Kunci : *Transformational Leadership*, *Distributinal Justice* , *Employee Engangement*, Kinerja Sumber Daya Manusia



Abstrac

This research aims to determine the influence of transformational leadership and distributional justice on human resource performance through employee engagement. The population that is the focus of this research is employees in the sewing division of PT. Sandang Asia Maju Abadi, totaling 720 people, with a sample of 88 people selected using a non-probability sampling method with a census approach, and data collection was carried out through the use of questionnaires. The data analysis used is multiple linear analysis using SPSS. The study results show that transformational leadership and distributional justice have a positive, significant impact on employee engagement. Transformational leadership and distributional justice also contribute positively and significantly to human resource performance, and employee engagement has a positive and significant influence to human resource performance. Apart from that, employee engagement can act as an intervening variable in this relationship.

Keyword : *Transformational Leadership, Distributional Justice, Employee Engangement, Human Resource Performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Puji syukur saya panjatkan kepada kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan judul “**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui *Transformational Leadership, Distributional Justice* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Di PT. Sandang Asia Maju Abadi**”, sebagai syarat untuk menyelesaikan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) jurusan Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa kelengkapan penelitian ini tidak akan terwujud tanpa kontribusi, dukungan, dan doa dari semua individu yang terlibat. Oleh karena itu, dengan tulus, penulis ingin mengungkapkan penghargaan dan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Wahyu Setiawan, S.E., M.Ec.Pol.CRMP, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan saran, masukan serta mengarahkan dalam penyusunan Skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E.,M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
5. Untuk orang tua yang sangat dicintai dan keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, perhatian, kasih sayang, dan semangat yang sangat besar, tidak ada kata yang bisa cukup mengungkapkan terima kasih.
6. Para sahabat saya yaitu Lucy, Lili, Ferin, Maulida, Fiki, Mita dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.
7. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang Angkatan 2020.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang dapat digunakan untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Semarang, 2 Januari 2024

Penulis ,
Maretya Sofya Putri

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI... Error! Bookmark not defined.	
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH..... Error!	
Bookmark not defined.	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN..... Error! Bookmark not defined.I	
ABSTRAK	VII
KATA PENGANTAR.....	VIII
DAFTAR ISI	XII
DAFTAR TABEL	XIV
DAFTAR GAMBAR	XIV
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Kinerja SDM.....	10
2.1.2. <i>Transfromational Leadership</i>	16
2.1.3. <i>Distributional Justice</i>	20
2.1.4. <i>Employee Engangement</i>	23
2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis.....	27

2.2.1. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	27
2.2.2. Hubungan <i>Distributional Justice</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	28
2.2.3. Hubungan <i>Transformational Leadership</i> Terhadap Kinerja SDM	29
2.2.4. Hubungan <i>Distributional Justice</i> Terhadap Kinerja SDM	30
2.2.5. Hubungan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja SDM	31
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Jenis Penelitian	33
3.2. Populasi Dan Sampel	33
3.2.1. Populasi	33
3.2.2. Sampel	34
3.3. Sumber Dan Jenis Data	35
3.4. Metode Pengumpulan Data	36
3.5. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	36
3.6. Teknik Analisa Data	37
3.6.1. Stastistik Deskriptif	38
3.6.2. Uji Instrument Data	38
3.6.3. Uji Asumsi Klasik	39
3.6.4. Uji Hipotesis	41
3.7. Sobel Test	44
3.7.1. Menguji pengaruh tidak langsung <i>Transformational Leadership</i> terhadap kinerja SDM melalui <i>Employee Engagement</i>	44
3.7.2. Menguji pengaruh tidak langsung <i>Distributional Justice</i> terhadap Kinerja SDM melalui <i>Employee Engagement</i>	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46

4.1. Hasil Penelitian.....	46
4.1.1. Gambaran Umum	46
4.1.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.1.1.2. Responden Berdasarkan Alamat	47
4.1.1.3. Responden Berdasarkan Usia	47
4.1.1.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
4.1.2. Analisis Deskriptif.....	49
4.1.2.1. Deskriptif Responden <i>Transformational Leadership</i>	50
4.1.2.2. Deskriptif Responden <i>Distributional Justice</i>	51
4.1.2.3. Deskriptif Responden <i>Employee Engagement</i>	53
4.1.2.4. Deskriptif Responden Kinerja Sumber Daya Manusia	54
4.1.3. Analisis Data	55
4.1.3.1. Uji Instrumen Data	55
4.1.3.2. Uji Asumsi Klasik	57
4.1.3.3. Uji Hipotesis	61
4.1.3.4. Uji Sobel	68
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian	71
4.2.1. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	71
4.2.2. Pengaruh <i>Distributional Justice</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> ...	74
4.2.3. Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	77
4.2.4. Pengaruh <i>Distributional Justice</i> Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	80
4.2.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	83

BAB V PENUTUP	86
5.1. Kesimpulan	86
5.2. Saran	87
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	90
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	91
DAFTAR PUSTAKA.....	92
Lampiran 1 Kuesioner.....	97
Lampiran 2 Hasil Penelitian.....	101

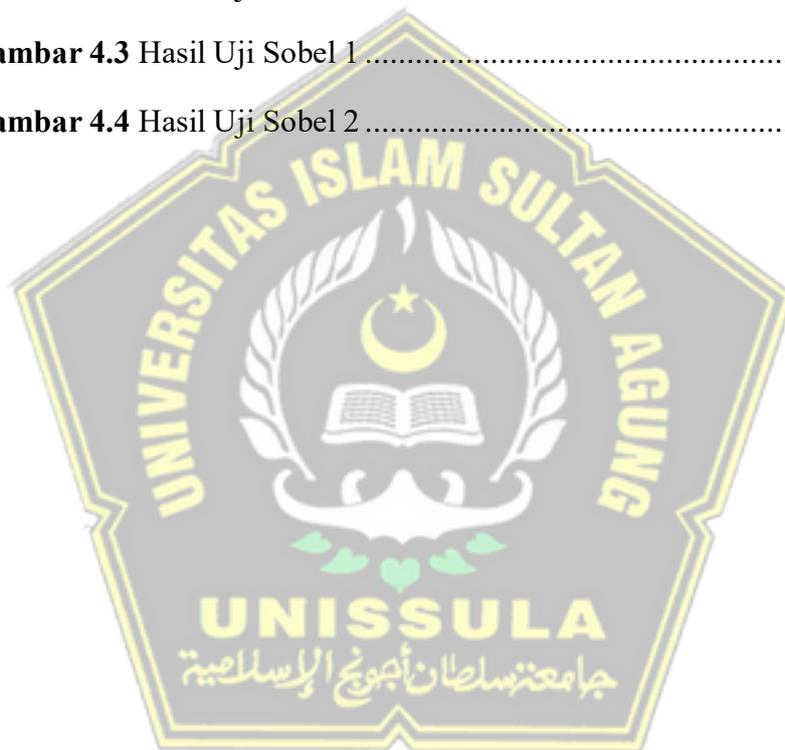


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Ketidakhadiran Karyawan Bidang Produksi Sewing.....	5
Tabel 1.2	Target dan Hasil produksi Sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi .	6
Tabel 3.1	Definisi Operasional, indikator dan pengukuran variabel	37
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 4.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Alamat	47
Tabel 4.3	Kategori Usia Responden.....	48
Tabel 4.4	Kategori Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	49
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terhadap <i>Transformational Leadership</i> ...	50
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terhadap <i>Distributional Justice</i>	52
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terhadap <i>Employee Engagement</i>	53
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM.....	54
Tabel 4.9	Validitas Indikator Variabel Penelitian	56
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas Variabel	57
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas.....	59
Tabel 4.12	Hasil Uji Multikolinearitas	59
Tabel 4.13	Hasil Uji Model Regresi Model 1	61
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Model 2	62
Tabel 4.15	Hasil Uji t	63
Tabel 4.16	Hasil Uji f.....	66
Tabel 4.17	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	67
Tabel 4.18	Hasil Uji Keofisien Determinasi.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	32
Gambar 3.1 Pengaruh Variabel <i>Transformational Leadership</i>	44
Gambar 3.2 Pengaruh Variabel <i>Distributional Justice</i> Dan Kinerja SDM ..	45
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	57
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	60
Gambar 4.3 Hasil Uji Sobel 1	69
Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel 2	70



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting yang tak terpisahkan dari sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan. SDM juga menjadi kunci determinan dalam perkembangan perusahaan. Dalam dunia bisnis yang penuh persaingan, kinerja SDM yang unggul dapat menjadi keunggulan kompetitif yang sangat penting. Perusahaan yang memiliki tim yang terampil, berpengetahuan, dan berdedikasi memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada. Dengan peningkatan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, seorang pekerja dapat dengan lancar mengatasi dan menyelesaikan pekerjaannya, baik saat ini maupun di masa mendatang.

Kinerja SDM yang baik akan berdampak positif terhadap kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu, upaya dalam mengelola dan mengembangkan SDM dengan tujuan menciptakan karyawan yang produktif menjadi sangat penting. Keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada pencapaian yang baik dari SDM, di mana kualitas yang unggul dari SDM dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Farisi, Irnawati, dan Fahmi (2020) kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang diukur berdasarkan standar yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Arisanti, Santoso, dan Wahyuni (2019) mengungkapkan bahwa konsep kinerja melibatkan kemauan individu atau

kelompok untuk menjalankan dan meningkatkan aktivitas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan, dengan mencapai hasil yang diharapkan. Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) tergantung pada hasil dari upaya para karyawan atau unit SDM dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Menurut Macey dan Schneider (2011), salah satu metode untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah melalui faktor keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*). Menurut Andira dan Subroto (2009) menyatakan bahwa secara umum, kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) memiliki kemampuan untuk membangun dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Folger & Konovsky pada tahun 1989, dapat disimpulkan bahwa menerapkan prinsip keadilan distribusi (*Distributional Justice*) Mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Employee engagement merupakan suatu proses di mana para pekerja aktif terlibat dalam tugas-tugas mereka dengan tujuan mencapai kesuksesan bagi organisasi. Awalnya, konsep keterlibatan karyawan (*employee engagement*) diperkenalkan oleh peneliti dari kelompok Gallup, yaitu Endres dan Smoak pada tahun 2008. Menurut pandangan mereka, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki kemampuan untuk memprediksi peningkatan kinerja sumber daya manusia, probabilitas keberhasilan perusahaan, retensi tenaga kerja, kepuasan pelanggan, serta kesuksesan keseluruhan organisasi (Bates, Baumruk, & Richman, 2006). Menurut Allen, yang dikutip oleh Sihombing (2018), menguraikan

bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) melibatkan perasaan emosional karyawan terhadap organisasi serta tindakan yang mereka lakukan untuk memastikan kesuksesan organisasi. Keterikatan SDM dengan perusahaan mencerminkan rasa peduli, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus pada pencapaian hasil. Definisi lain oleh Schaufeli, Salanova, Roma & Bakker (2002) menggambarkan *employee engagement* sebagai sesuatu yang positif, memiliki makna, dan memotivasi. Hal ini ditandai dengan vigor, dedikasi dan keterikatan (*absorption*).

Robbins dan Judge (2008) menguraikan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merujuk pada pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk memberikan prioritas pada keberhasilan organisasi daripada kepentingan individual mereka sendiri. Ketika pemimpin berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) secara efektif, maka kinerja sumber daya manusia juga akan mengalami peningkatan. Gaya kepemimpinan ini memiliki tujuan untuk menginspirasi dan memotivasi, sekaligus meningkatkan efisiensi sumber daya manusia. Seorang pemimpin transformasional memiliki tujuan yang jauh ke depan dan berusaha untuk meningkatkan serta mengembangkan organisasi bukan hanya untuk saat ini, melainkan juga untuk masa yang akan datang. Prinsip inti dari kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan kepercayaan dan keyakinan anggota tim, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka.

Distributional Justice (Keadilan distributif) melibatkan penilaian terhadap sejauh mana karyawan merasa adil dalam pembagian hasil yang mereka terima dari

organisasi tempat mereka bekerja (Greenberg, 1990; Niehoff dan Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). Prinsip dasar *distributional justice* (keadilan distributif) umumnya dinilai berdasarkan hasil akhir, dengan asumsi bahwa karyawan seharusnya menerima kompensasi yang sebanding dengan kontribusi mereka dan dibandingkan dengan rekan-rekan mereka (Adams, 1965; Cohen, 1987 seperti yang dikutip dalam Gilliland, 1994). Penggunaan indikator *distributional justice* (keadilan distributif) membantu menganalisis potensi ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam penyebaran sumber daya dan peluang diorganisasi. Pendekatan ini dapat mendukung pengembangan kebijakan publik yang bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai merasa diperlakukan secara adil. Keberlanjutan perilaku ini cenderung membuat mereka tetap setia terhadap perusahaan dalam jangka waktu yang lebih panjang, mengurangi tingkat perputaran karyawan, dan menjaga kualitas sumber daya manusia yang tersedia. Ketika alokasi sumber daya dan manfaat dilakukan dengan adil, karyawan akan merasa dihormati dan diakui atas sumbangsih mereka. Hal ini dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih gigih, aktif berpartisipasi, serta memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Perusahaan swasta PT. Sandang Asia Maju Abadi didirikan pada tahun 1998 dan berkantor di Kawasan Industri Tugu Wijaya Kusuma, Jl. Tugu Industri No. 8, Randu Grut, Semarang 50153, Indonesia. Fokus utama PT. Sandang Asia Maju Abadi adalah dalam bidang manufaktur garmen. Produk garment ini memproduksi celana denim, memproduksi celana casual pria dan Wanita serta jaket denim, pembuatan atasan casualbasic woven segala usia dan jenis kelamin. Tingkat

produksi yang tinggi memang membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Sebagai perusahaan yang terlibat dalam kegiatan ekspor, penting bagi perusahaan memiliki tenaga kerja yang unggul untuk memastikan keunggulan dalam persaingan bisnis. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tergantung kepada karyawan. Dengan kinerja SDM yang lebih baik, maka SDM dibagian produksi akan meningkatkan mutu perusahaan.

Berdasarkan pada sesi tanya jawab kepada staf produksi, pada devisi sewing di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Secara kuantitatif terdapat adanya penurunan kinerja SDM dalam PT. Sandang Asia Maju Abadi, yang dapat ditunjukkan dengan data banyaknya ketidakhadiran karyawan pada bulan Desember tahun 2022 sampai Mei tahun 2023, data tersebut dapat dilihat dalam sampel data tabel dibawah ini:

Tabel 1.1 Data Ketidakhadiran Karyawan Bidang Produksi Sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi

Bulan / Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja pada satu bulan	Frekuensi Ketidakhadiran Karyawan Dalam Satu Bulan	Presentase Ketidakhadiran Karyawan
Desember 2022	720	20	165	1,15 %
Januari 2023	720	20	153	1,06 %
Februari 2023	720	20	160	1,11 %
Maret 2023	720	20	175	1,22 %
April 2023	720	20	178	1.24 %
Mei 2023	720	20	196	1.36 %

Sumber data : PT. Sandang Asia Maju Abadi

Pada Tabel 1.1 Dapat diuraikan bahwa jumlah karyawan bagian produksi sewing adalah 720 orang dan jumlah hari kerja dalam satu bulan yaitu 20 hari pada presentase ketidakhadiran karyawan diatas tingkat ketidakhadiran karyawan pada bulan desember tahun 2022 sebesar 1.15 %, bulan januari sebesar 1.06%, bulan

februari sebesar 1,11%, bulan maret sebesar 1.22%, bulan April sebesar 1.24% dan untuk bulan mei tingkat ketidakhadiran karyawan adalah sebesar 1.36%. hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat presentase ketidakhadiran mengalami peningkatan yang menyebabkan turunya kinerja karyawan. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang semakin meningkat juga akan berdampak terhadap perusahaan.

Selain pada tingkat ketidakhadiran karyawan yang meningkat penulis juga menemukan adanya kinerja SDM yang tidak optimal dalam PT. Sandang Asia Maju Abadi, hal ini dapat ditunjukkan pada hasil kinerja yang dihasilkan oleh SDM tidak mencapai target perusahaan pada bulan Desember tahun 2022 sampai bulan Mei tahun 2023, dapat dilihat dalam sampel data pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2 Target dan Hasil produksi Sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi

Bulan	Target produksi	Hasil produksi
Desember 2022	250.000 pcs	247.000 pcs
Januari 2023	257.500 pcs	241.000 pcs
Februari 2023	255.200 pcs	227.000 pcs
Maret 2023	263.550 pcs	246.000 pcs
April 2023	237.000 pcs	230.800 pcs
Mei 2023	260.000 pcs	247.500 pcs

Sumber data : PT. Sandang Asia Maju Abadi

Pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa target dan hasil produksi pada devisi sewing dari PT. Sandang Asia Maju Abadi memiliki tingkat target produksi yang berbeda hal ini dikarenakan ketika produk yang dibuat memiliki desain yang sulit maka jumlah target produksi akan rendah, namun ketika produk yang diproduksi memiliki desain yang mudah maka target produksi akan cenderung meningkat. Pada bulan Desember tahun 2022 sampai bulan Mei tahun 2023 karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi belum mampu menyelesaikan target produksinya.

Dalam sampel data presentase ketidakhadiran karyawan dan sampel data target dan hasil produksi PT. Sandang Asia Maju Abadi maka dapat disimpulkan bahwa PT. Sandang Asia Maju Abadi masih memerlukan peningkatan kinerja SDM yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Salah satu peristiwa yang sering terlihat di perusahaan saat ini adalah penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh beban kerja yang semakin meningkat, meskipun kemampuan mereka yang terbatas. Meskipun perusahaan telah menggunakan tenaga kerja sebanyak-banyaknya, fenomena ini masih terus terjadi.

Berdasarkan fenomena gap diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui, *Transformational Leadership*, *Distributional Justice* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening Di PT. Sandang Asia Maju Abadi ”.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah disampaikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran, *Leadership Transformasional*, *Distributional Justice* melalui *Employee Engagement* dalam memicu peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Di PT. Sandang Asia Maju Abadi” . Selanjutnya, pertanyaan penelitian (*Question Research*) dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*?

2. Bagaimana pengaruh *Distributional Justice* terhadap *Employee Engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *Transformational leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana pengaruh *Distributional Justice* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Distributional Justice* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Distributional Justice* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

1.4. Manfaat penelitian

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi para pihak terkait. Oleh karena itu, manfaat yang diinginkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti itu sendiri, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memperluas pemahaman dan pengetahuan, serta memberikan kontribusi yang berharga dalam mengkaji tantangan-tantangan yang muncul dalam menerapkan teori yang diperoleh dari pengalaman kuliah maupun lingkungan kerja. mengenai *Transformational Leadership*, *Distributional Justice*, *Employee Engagement* dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Perusahaan

Harapannya, temuan dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan penting bagi PT. Sandang Asia Maju Abadi dalam mengambil keputusan terkait kebijakan pengembangan dan optimalisasi kinerja sumber daya manusia.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam guna bahan penelitian selanjutnya, yang khususnya dalam konsep *transformational leadership*, *Distributional Justice*, *employee engagement* dan kinerja sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja SDM

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Sasaran tersebut merujuk pada tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan mencerminkan hasil kerja atau prestasi kerja perusahaan sebagai indikator kinerjanya. Sesuai dengan pandangan Byars (1984), efisiensi atau kinerja merupakan hasil dari usaha Sumber Daya Manusia (SDM) yang berhasil dicapai melalui penerapan keterampilan dan tindakan dalam konteks situasi tertentu. Nurjaya (2021) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melakukan tugas tertentu. Menurut Aziz dan Fauziah (2018), kinerja merujuk pada evaluasi tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas, kegiatan, /kebijakan dalam mencapai, visi, dan misi suatu organisasi melalui perencanaan strategis. Sedangkan menurut Simamora (2015) “ kinerja merujuk pada sejauh mana tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan berhasil dicapai. Kinerja mencerminkan seberapa efektif karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan yang diberikan”.

Sedamayanti (2011) mengatakan bahwa kinerja merupakan sarana yang digunakan seseorang karyawan mencapai hasil organisasi, kelompok maupun individu dapat mengelola tugas mereka dengan memahami serta menjalankan pekerjaan sesuai dengan kerangka standar tujuan dan persyaratan fungsional

yang telah disepakati bersama. Menurut Pamungkas (2014), kinerja mencerminkan sejauh mana kemampuan karyawan memenuhi persyaratan atau tuntutan pekerjaan. Begitu juga, kinerja sumber daya manusia dianggap sebagai hal yang bersifat individual karena tiap individu dalam sumber daya manusia memiliki kemampuan yang beragam. Keberhasilan atau efektivitas suatu organisasi dapat tercapai melalui dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Berdasarkan persepsi menurut beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merujuk pada pencapaian kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Pencapaian tersebut bergantung pada tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh individu atau kelompok tersebut, dengan tujuan mencapai target organisasi.

Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam memenuhi misinya berkaitan erat dengan Kinerja Sumber Daya Manusia. Pencapaian kinerja didalam organisasi merupakan suatu hal atau faktor yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara (2016) menyampaikan bahwa prestasi sumber daya manusia (SDM) mencerminkan kualitas dan jumlah pekerjaan yang telah berhasil dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Meningkatnya kinerja karyawan dapat memberikan dampak positif pada perusahaan, karena karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik dan optimal untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut subariyanti (2017), terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja seseorang, termasuk kualitas, kuantitas, manajemen waktu di tempat kerja, termasuk aspek seperti absensi, keterlambatan, dan optimalisasi penggunaan waktu kerja, bersama dengan kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja atau tim, menjadi hal yang penting.

Dalam konteks organisasi, terdapat indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai patokan guna menilai kinerja sumber daya manusia. Menurut Sedarmayanti (2014), indikator kinerja merujuk pada parameter kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan sejauh mana suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan berhasil dicapai. Indikator kinerja dapat melibatkan beragam komponen yang dapat dihitung, diukur, dan digunakan sebagai landasan untuk menilai tingkat pencapaian suatu kegiatan, mulai dari fase perencanaan, pelaksanaan, hingga penyelesaian. Ini juga mencakup fungsi keseluruhan dari aktivitas yang sedang dilaksanakan.

Menurut Robbins (2016), penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja, yang berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi tingkat prestasi yang telah diperoleh oleh karyawan. Beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai penunjuk kinerja karyawan melibatkan: (1) Kualitas Pekerjaan; (2) Jumlah Pekerjaan; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efisiensi; (5) Kemampuan Mandiri.

Menurut Kasmir (2018), indikator kinerja dapat dijelaskan seperti :

1. Penilaian mutu kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kualitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu proses spesifik.
2. Kuantitas (Jumlah) Evaluasi kuantitas kinerja juga dapat dilakukan dengan memperhatikan jumlah hasil atau output yang dihasilkan oleh individu tersebut.
3. Waktu (Jangka Waktu) penilaian kinerja didasarkan pada kemampuan menyelesaikan tugas dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.
4. Pengendalian Biaya Evaluasi kinerja juga melibatkan pemantauan terhadap pengeluaran biaya untuk setiap kegiatan perusahaan, yang telah dianggarkan sebelum kegiatan dilaksanakan.
5. Pengawasan Hampir seluruh jenis pekerjaan membutuhkan pemantauan terhadap proses yang sedang berlangsung guna memastikan pencapaian kinerja yang maksimal.
6. Hubungan Antar karyawan Penilaian kinerja sering kali menjadi fokus dalam mengevaluasi kinerja, yang melibatkan kerjasama dan harmoni di antara sesama karyawan atau antara karyawan dan atasan.

Menurut Nurjaya (2021), ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain :

1. Kuantitas Hasil Kerja

Indikator ini melibatkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dalam suatu periode waktu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada mereka selama periode tersebut

2. Kualitas Hasil Kerja

Indikator ini berkaitan dengan dimensi atau tingkat kualitas hasil kerja karyawan yang dapat diukur menggunakan angka atau parameter lainnya.

3. Efisiensi

Indikator ini mencerminkan ketrampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan bijaksana dan efisien dalam penggunaan sumber daya secara hemat biaya.

4. Disiplin

Indikator ini mencerminkan sikap Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap peraturan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Aspek ini melibatkan ketaatan serta penghormatan terhadap kesepakatan antara perusahaan dan karyawan.

5. Inisiatif

Indikator ini mencerminkan kemampuan SDM untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang tepat tanpa harus diberitahu, seperti mengidentifikasi tugas yang perlu dikerjakan dan berusaha untuk terus maju meskipun menghadapi kesulitan. Inisiatif SDM juga terkait dengan daya pikir, kreativitas, dan kemampuan merencanakan sesuatu yang relevan dengan tujuan organisasi.

6. Ketelitian

Indikator ini menunjukkan sejauh mana hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi melalui pengukuran yang tepat. Hal ini menunjukkan sejauh

mana hasil pengukuran atau pekerjaan telah mencapai standar yang ditetapkan.

7. Kepemimpinan

Dalam konteks penilaian kepemimpinan, itu mencakup proses pengaruh atau pemberian contoh positif oleh pemimpin kepada anggota tim dalam usaha mencapai target organisasi.

8. Kejujuran

Kejujuran merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Kejujuran adalah sifat manusia yang sulit diterapkan namun memiliki peran yang signifikan dalam menjaga integritas dan reputasi organisasi.

Dalam perusahaan tentu memiliki indikator yang berbeda – beda dalam menilai kinerja para SDM-nya. Di PT. Sandang Asia Maju Abadi terdapat beberapa indikator umum yang menjadi tolak ukur yang berkaitan dengan kinerja SDM, yaitu :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Kehadiran
4. Bekerja sama

Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada pencapaian hasil kerja atau prestasi yang diperoleh oleh individu atau kelompok orang dalam konteks suatu organisasi. Hal ini melibatkan upaya, keahlian, dan tindakan yang dilakukan dalam situasi khusus

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan melihat tingkat pencapaian dalam menjalankan tugas khusus, program kegiatan, atau kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja SDM juga mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan. Pencapaian kinerja SDM yang baik oleh karyawan akan berdampak positif bagi perusahaan dan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.2. *Transformational Leadership*

Bass dalam penelitiannya pada tahun 2001 menjelaskan bahwa *transformasional leadership* adalah jenis kepemimpinan di mana seorang pemimpin mengalami perkembangan positif dan memotivasi orang-orang yang mengikuti mereka melalui rasa keyakinan, pengaguman, loyalitas, serta penghormatan terhadap pemimpin. Menurut Wibowo (2017), *transformasional leadership* sebagai perspektif dalam pengelolaan tim atau organisasi, yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat mengubah dinamika kelompok atau entitas kerja dengan merancang, mengkomunikasikan, dan meneguhkan suatu model visi untuk keseluruhan organisasi atau unit kerja. Selain itu, pemimpin ini juga memberikan motivasi kepada anggota tim untuk berusaha mencapai tujuan visi tersebut. *Transformasional Leadership* memiliki perbedaan dengan gaya kepemimpinan lainya karena secara aktif mendorong inovasi dan kreativitas, serta berkontribusi pada pencapaian keunggulan dalam kinerja SDM.

Dalam gaya *transformational leadership*, seseorang pemimpin menginspirasi karyawan dapat berfokus pada pekerjaan dan memprioritaskan kepentingan organisasi, sehingga karyawan memperoleh kepercayaan dan motivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Jung dan Avolio (2000), *transformational leadership* adalah jenis kepemimpinan diaman pemimpin menggerakkan para SDM melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh yang ideal (charisma), inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Menurut Danim (2004), *transformational leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin dalam berinteraksi melalui orang lain dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi agar mencapai tujuan yang penting sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan secara efisien.

Dari uraian yang diberikan maka dapat diartikan bahwa *transformational leadership* melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi karyawan untuk fokus pada pekerjaan dan kepentingan organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memanfaatkan pengaruh yang bersifat idealis, memberikan inspirasi, merangsang pemikiran intelektual, serta memberikan perhatian individual guna mendorong dan menggerakkan karyawan melebihi tujuan pribadi mereka. Secara umum, gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada karyawan dan hasil kinerja sumber daya manusia (SDM). Kepemimpinan melibatkan strategi menghadapi dan mengatasi perubahan, dengan fokus jangka panjang dan visi yang luas. Ini tidak hanya tentang menonjolkan diri sendiri, tetapi tentang mengambil resiko dan

memberikan perhatian kepada orang lain dengan menghargai nilai-nilai mereka, bukan hanya kepentingan pribadi.

Menurut Indra Haris (2015), terdapat empat karakteristik utama yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai kualitas transformasional.

Keempat ciri tersebut adalah:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*): Ini mengacu pada perilaku pemimpin yang mampu membangkitkan perasaan positif dan identifikasi yang kuat dari para pengikut (karyawan) terhadap dirinya. Pemimpin ini menjadi contoh teladan bagi para pengikutnya.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*): Ini mencakup melibatkan pemberian dukungan, motivasi, dan pelatihan secara personal oleh seorang pemimpin kepada setiap pengikutnya, sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*): Pemimpin dengan ciri ini mampu menyampaikan visi yang menarik dan menginspirasi, menggunakan simbol-simbol yang membantu mengarahkan usaha para bawahannya menuju tujuan yang diinginkan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*): Pemimpin yang memiliki sifat ini mendorong kesadaran intelektual para pengikutnya, mempengaruhi mereka untuk melihat masalah dari perspektif yang baru, dan merangsang kreativitas serta pemikiran inovatif dalam mencari solusi.

Robbins (2020) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional:

1. Kharisma

Kehadiran kharisma mencerminkan perpaduan pesona dan daya tarik personal yang dapat membantu pemimpin untuk secara istimewa memengaruhi orang lain, mendorong dukungan terhadap visi dan tujuan dengan semangat. Pemimpin yang memiliki kharisma mampu menciptakan suasana motivasi melalui keterlibatan emosional dan komitmen terhadap visi, filosofi, serta gaya kepemimpinan yang mereka terapkan kepada bawahan.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif mencerminkan seorang pemimpin dalam menyampaikan gambaran masa depan yang ideal bagi organisasinya. Pemimpin ini memiliki kemampuan untuk menggerakkan semangat dan kegembiraan dalam kaitannya dengan visi organisasi yang diharapkan. Bersama-sama, visi ini mendorong anggota tim untuk bekerja dengan semangat positif, dengan tujuan mencapai pencapaian jangka panjang.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan kemampuan pemimpin untuk mendorong karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin berusaha mendorong bawahan agar lebih peka dan sadar terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Selanjutnya, pemimpin

berusaha mengembangkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan masalah dengan pendekatan atau perspektif yang segar dan inovatif.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menunjukkan bahwa pemimpin selalu memperhatikan setiap karyawan, memberikan perlakuan secara personal, memberikan pelatihan dan nasihat. Pemimpin tersebut mendorong anggota tim untuk saling memperhatikan kemampuan individu lainnya dan untuk fokus pada pengembangan potensi pribadi masing-masing.

2.1.3. *Distributional Justice*

Distributional Justice merujuk pada keadilan yang terkait dengan cara alokasi hasil atau outcome yang diperoleh oleh para karyawan, seperti tingkat kepuasan, komitmen, dan kinerja mereka (Masterson et al., 2000). Karyawan yang termotivasi untuk mencapai kesejahteraan jangka panjang sangat penting bagi mereka untuk mengalami distribusi yang adil. Ini mencerminkan perspektif Clayton & Opatow (2003), yang mengemukakan bahwa *Distributional Justice* adalah evaluasi karyawan terhadap keadilan dalam hasil yang diterima dari organisasi (Greenberg dalam Kadaruddin dkk., 2007). *Distributional Justice* adalah bentuk keadilan yang umumnya dinilai berdasarkan hasil yang adil, di mana karyawan diharapkan menerima upah atau gaji yang sejajar dengan pendapatan dan pengeluaran mereka relatif terhadap pembanding atau individu lainnya (Adams dalam Irawan, 2016).

Distributional Justice berfokus pada penerapan keadilan di tingkat yang lebih rendah, yang mencakup aspek-aspek seperti upah, pelatihan, promosi, dan pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus mengalami perubahan seiring dengan pengaruh dari misi dan prosedur yang diperbarui. *Distributional Justice* adalah perspektif yang memandang keadilan berdasarkan sejauh mana upaya yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan diimbangi dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan (Blakely et al., 2005).

Kesimpulannya adalah bahwa *Distributional Justice* adalah konsep keadilan yang berkaitan dengan cara alokasi hasil atau outcome yang diperoleh oleh para karyawan. Hal ini mencakup tingkat kepuasan, komitmen, dan kinerja mereka. *Distributional Justice* penting bagi karyawan karena mereka termotivasi untuk mencapai kesejahteraan jangka panjang, dan mereka menginginkan distribusi yang adil. *Distributional Justice* berfokus pada isu-isu seperti gaji, pelatihan, promosi, dan pemecatan di tingkat yang lebih rendah. Kebijakan-kebijakan ini terus mengalami perubahan karena dipengaruhi oleh pembaruan misi dan prosedur.

Menurut Cropanzano et al. (2007) menyatakan bahwa *Distributional Justice* dapat dievaluasi melalui tiga tanda atau petunjuk sebagai berikut:

1. Keadilan dalam memperlakukan pegawai.
2. Penghargaan yang sesuai terhadap kontribusi masing-masing pegawai.
3. Menyediakan kompensasi secara merata kepada seluruh karyawan.
4. Pemenuhan kebutuhan pegawai dengan memberikan keuntungan (benefit) yang sesuai berdasarkan kebutuhan pribadi.

Menurut Niehoff & Moorman (2013), indikator *distributional justice* dapat dijelaskan sebagai berikut ;

1. Penjadwalan kerja

Penjadwalan kerja adalah penentuan waktu kerja yang telah dijadwalkan oleh perusahaan dan diatur dalam ketentuan internal perusahaan. Hal ini melibatkan aspek-aspek seperti lama kerja karyawan, waktu awal dan akhir pelaksanaan tugas, dan juga jeda istirahat.

2. Tingkat upah

Tingkat upah merupakan balas jasa finansial yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat upah yang diberikan harus sesuai dengan jenis pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.

3. Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang diberikan kepada karyawan. Karyawan dapat menilai apakah beban kerja yang mereka hadapi saat ini tergolong berat atau ringan.

4. Pengakuan dan Penghargaan

Pemberian pengakuan dan penghargaan kepada karyawan memiliki peranan yang signifikan dalam suatu perusahaan, karena dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Penghargaan yang diberikan sebaiknya sejalan dengan pencapaian yang telah dihasilkan oleh karyawan tersebut.

5. Tanggung jawab Pekerjaan

Setiap karyawan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang mereka miliki. Pemberian tanggung jawab harus disesuaikan dengan keterampilan individu agar dapat menyelesaikan tugas dengan efektif.

Dalam studi ini, faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur keadilan distributif meliputi:

- a. Jadwal Kerja,
- b. Tingkat Beban Kerja,
- c. Penghargaan yang Diterima,
- d. Tanggung Jawab Dalam Pekerjaan.

2.1.4. *Employee Engagement*

Dalam penelitian Gallup yang diterbitkan pada tahun 2008 oleh Endres dan Smoak, istilah "*employee engagement*" digunakan untuk menggambarkan suatu ide yang dapat meramalkan peningkatan dalam produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, serta kesuksesan keseluruhan organisasi (seperti yang disebut oleh Bates pada tahun 2004, Baumruk pada tahun 2004, dan Richman pada tahun 2006). Menurut penjelasan Thomas yang dikutip dari Henryhand pada tahun 2009, *employee engagement* adalah kondisi di mana karyawan terlibat secara aktif dengan organisasi dalam sebuah hubungan saling pengertian antara kedua belah pihak, di mana karyawan dan perusahaan saling menyadari kebutuhan satu sama lain dan bekerja bersama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pada tahun 2003, Perrin's Global Workforce Study menyatakan bahwa *employee engagement* adalah “Keinginan dan kemampuan karyawan untuk turut serta dalam membantu perusahaan mencapai kesuksesan, khususnya melalui usaha sukarela yang berlangsung secara berkelanjutan”.

Dengan demikian, seorang karyawan yang memiliki tingkat *engagement* secara optimal akan menunjukkan perhatian dan pemahaman terhadap situasi bisnis, serta bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan produktivitas tim untuk keuntungan perusahaan. Karsan dan Kruse, seperti yang diuraikan dalam penelitian Ray (2011), mengemukakan bahwa *employee engagement* mencakup sejauh mana karyawan merasa termotivasi untuk berperan aktif dalam mencapai kesuksesan organisasi. Mereka juga bersedia memanfaatkan kebebasan yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi yang penting.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh beberapa ahli, *employee engagement* dapat dijelaskan sebagai sikap para SDM dalam sebuah organisasi yang melebihi harapan yang diberikatan oleh organisasi itu sendiri. Karyawan yang terlibat sepenuhnya menunjukkan sikap yang penuh perhatian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap pekerjaan mereka. Tujuan dari *employee engagement* adalah untuk mencapai keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme dalam menjalankan tugas yang diberikan. Ketika *employee engagement* meningkat, kinerja sumber daya manusia juga akan meningkat secara proporsial.

Berdasarkan Gallup (2017), terdapat tiga tipe tingkat keterlibatan karyawan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Terikat (*Engaged*): Karyawan dianggap terikat ketika mereka memanfaatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, sambil menjalin hubungan yang kokoh dengan perusahaan. Individu yang merasa terikat cenderung menunjukkan kinerja yang optimal dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, dan mereka dengan sukarela mengembangkan potensi mereka sepenuhnya untuk mendukung perkembangan perusahaan.
2. Tidak Terikat (*Not Engaged*): Karyawan dikatakan "tidak terikat" ketika mereka hadir secara fisik di tempat kerja, namun pikiran mereka tidak sepenuhnya fokus pada pekerjaan. Mereka cenderung hanya melaksanakan tugas-tugas sesuai porsi yang diharapkan oleh perusahaan dan seringkali menunggu perintah dari atasan. Selain itu, mereka mungkin merasa kurang bersemangat dan energik saat bekerja.
3. Secara Aktif Tidak Terikat (*Actively Disengaged*): Karyawan tipe ini adalah karyawan yang benar-benar tidak terikat dengan pekerjaan mereka. Mereka cenderung mengekspresikan perasaan ketidakbahagiaan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kinerja mereka jauh berbeda dengan karyawan yang terikat, dan sikap mereka dapat memiliki dampak negatif pada lingkungan kerja.

Menurut Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006), terdapat tiga dimensi dalam mengukur tingkat keterlibatan karyawan, yang meliputi :

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat mencerminkan tingkat energi dan daya tahan mental tinggi dalam bekerja. Karyawan yang semangatnya tinggi memiliki dorongan kuat untuk berusaha, tidak mudah lelah, dan gigih menghadapi kesulitan. Ini terlihat dari tingginya energi, kemampuan mental yang kuat, serta keinginan besar untuk berusaha dan tekun mengatasi tantangan.

2. Dedikasi

Dedikasi merujuk pada perasaan yang mendalam terhadap pekerjaan, termasuk adanya antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan motivasi terhadap tantangan. Karyawan yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, serta merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka merasa terinspirasi untuk memberikan yang terbaik dan melihat tantangan sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

3. Penyerapan (*Absorption*)

Penyerapan mengacu pada tingkat konsentrasi dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, di mana seseorang menikmati tugasnya hingga waktu terasa cepat berlalu. Orang yang terobsesi dengan pekerjaannya sulit melepaskan diri dan cenderung memusatkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurbaity & Sulistyو pada tahun 2013, disebutkan bahwa pengukuran keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dilakukan melalui lima indikator yaitu sikap positif dan rasa bangga terhadap organisasi, keyakinan terhadap kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi, peluang yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai prestasi, sikap rendah hati dan kontribusi positif sebagai bagian dari tim, serta pemahaman menyeluruh terhadap tugas pekerjaan. Dalam penelitian ini untuk mengukur *employee engagement* indikator yang akan digunakan adalah semangat, dedikasi, sikap positif dan bangga pada organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Dalam penelitiannya pada tahun 2015, Datche menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan tingkat *employee engagement*. Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki peran signifikan adalah *transformational leadership*. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi, sambil tetap memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan mereka. Konsep kepemimpinan terkadang diinterpretasikan sebagai penerapan otoritas dan pengambilan keputusan, namun juga bisa diartikan sebagai upaya inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan pola perilaku yang konsisten dalam menyelesaikan masalah bersama-sama. Dengan memahami dan menerapkan *transformational leadership* secara efektif diindonesia, diharapkan dapat

meningkatkan *employee engagement*. Hal ini didukung oleh studi sebelumnya yang dilaksanakan oleh Maulana dan Veriwati pada tahun 2018. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa *transformational leadership* di dalam suatu organisasi memiliki dampak positif terhadap *employee engagement*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat juga tingkat keterlibatan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional berdampak positif pada keterlibatan karyawan, dan semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan.

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.2.2. Hubungan *Distributional Justice* Terhadap *Employee Engagement*

Menurut Aditya Ferry Noor dan Robiansyah Syaharuddin pada tahun 2020, penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *distributional justice* dan *employee engagement*. Dalam konteks ini, semakin karyawan merasakan bahwa imbalan yang mereka terima adil, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap perusahaan. *Distributional* memiliki dampak penting terhadap tingkat *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Dengan menerapkan keadilan distribusi yang baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. *Distributional justice* mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana

alokasi sumber daya, dan peluang distribusikan secara adil diantara anggota organisasi. Maka, *Distributional justice* memiliki dampak signifikan pada keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Individu yang merasa diperlakukan secara adil umumnya menunjukkan rasa keterikatan yang kokoh terhadap perusahaan, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rosalia Fatma Bamiati pada tahun 2020, ditemukan bahwa *Distributional Justice* juga memiliki dampak positif, signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan,

H2 : *Distributional Justice* berpengaruh positif, signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.2.3. Hubungan *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan mencerminkan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seseorang pemimpin dapat mengatur keseimbangan antara memenuhi kebutuhan individu dan mengarahkan mereka menuju tujuan organisasi. Beberapa studi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia melalui faktor kesiapan untuk mengalami perubahan (Katsaros et al., 2020). Secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak yang signifikan pada kesiapan untuk beradaptasi (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Sari, 2018), dan bahwa kesiapan untuk mengalami perubahan berperan penting dalam memengaruhi kinerja sumber daya manusia (Fitriana & Sugiyono, 2019).

Penelitian Nurmawati (2010) menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh besar pada kinerja bawahannya. Selain itu, untuk mencapai kinerja SDM yang baik, penting bagi pemimpin memberikan pembelajaran kepada bawahannya.

H3: Transformational Leadership berpengaruh positif, signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.2.4. Hubungan *Distributional Justice* Terhadap Kinerja SDM

Apabila sumber daya manusia (SDM) merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan cenderung merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi maksimal. Distribusi keadilan yang adil dianggap sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan yang setara terhadap kontribusi individu. *Distributional justice* yang adil juga dapat mempengaruhi retensi SDM. Ketika individu merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan dihargai, mereka akan lebih senang dengan pekerjaan mereka dan lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi. Ini akan mengurangi presentase pergantian karyawan dan membantu organisasi dalam mempertahankan SDM yang memiliki potensi tinggi. Apabila sumber daya manusia merasa diperlakukan secara adil, menerima perlakuan yang adil, mereka akan mengalami tingkat stres yang lebih rendah, merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Surya Hamdani dan Jufrizen pada tahun 2022 menyimpulkan bahwa *distributional justice* memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Secara keseluruhan, hal ini akan meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam organisasi.

H4: *Distributional Justice* berpengaruh positif, signifikan terhadap Kinerja SDM.

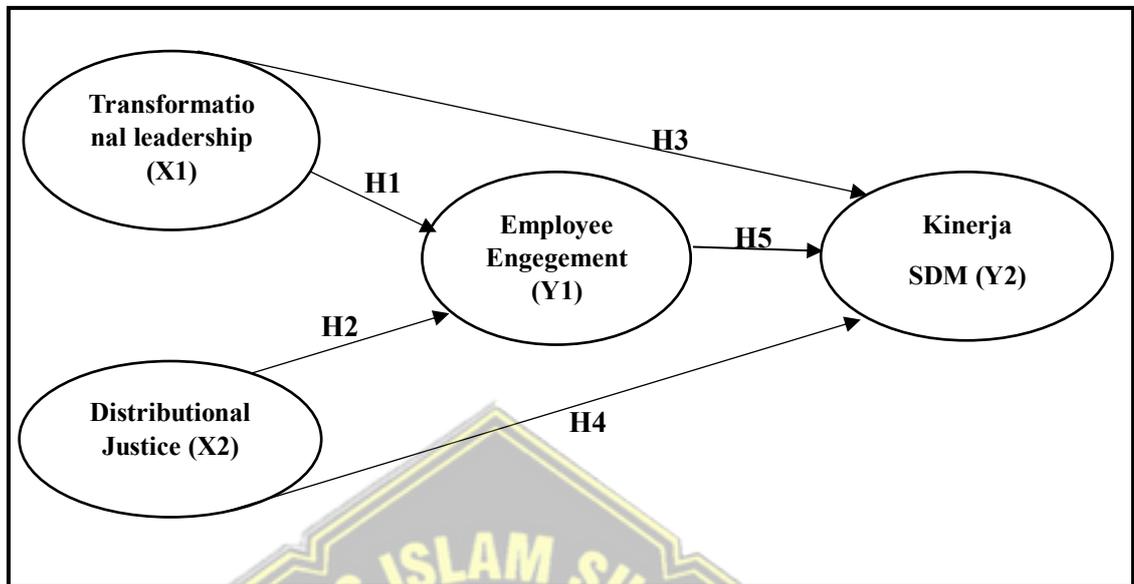
2.2.5. Hubungan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja SDM

Konsep *employee engagement* pada dasarnya mengacu pada motivasi yang mendorong mereka untuk secara aktif mengalokasikan sumber daya pribadi mereka kedalam tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan mereka (Christian et al., 2011). *Employee engagement* sangat penting karena dapat memotivasi karyawan dilingkungan kerja. Ketika karyawan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung fungsi organisasi yang efisien dan efektif, serta meningkatkan kinerja mereka. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Markos & Sridevi (2020) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki dampak positif terhadap Kinerja SDM.

H5: *Employee Engagement* berpengaruh positif, signifikan terhadap Kinerja SDM.

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Dengan merujuk pada analisis teori, studi sebelumnya, dan pembentukan hipotesis, maka dapat dibentuk landasan pemikiran teoritis untuk penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian

Berdasarkan skema pemikiran di atas, terdapat dua model yang terdiri dari Model 1, yang menggambarkan pengaruh tidak langsung antara dua variabel bebas, yaitu *Transformational Leadership (X1)*, dan *Distributional Justice (X2)* terhadap *employee engagement (Y1)* yang ditunjukkan pada hipotesis pertama, dan kedua. Sedangkan model yang 2 yaitu pengaruh langsung antara dua variabel bebas yaitu *Transformational Leadership (X1)*, dan *Distributional Justice (X2)* terhadap variabel terikat yaitu Kinerja SDM (Y2) yang ditunjukkan pada hipotesis ketiga, keempat, dan kelima.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pendekatan analisis deskriptif kuantitatif digunakan dalam metode penelitian ini dengan menggunakan metode penelitian *explanatory research*. Sugiyono (2017) mendefinisikan *explanatory research* sebagai suatu pendekatan. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan atau menganalisis keterkaitan serta hubungan antara dua variabel atau bagaimana suatu variabel dapat berpengaruh terhadap variabel lainnya. Penelitian dilakukan untuk mendapatkan deskripsi tentang pengaruh *transformational leadership*, *Distributional Justice* dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM.

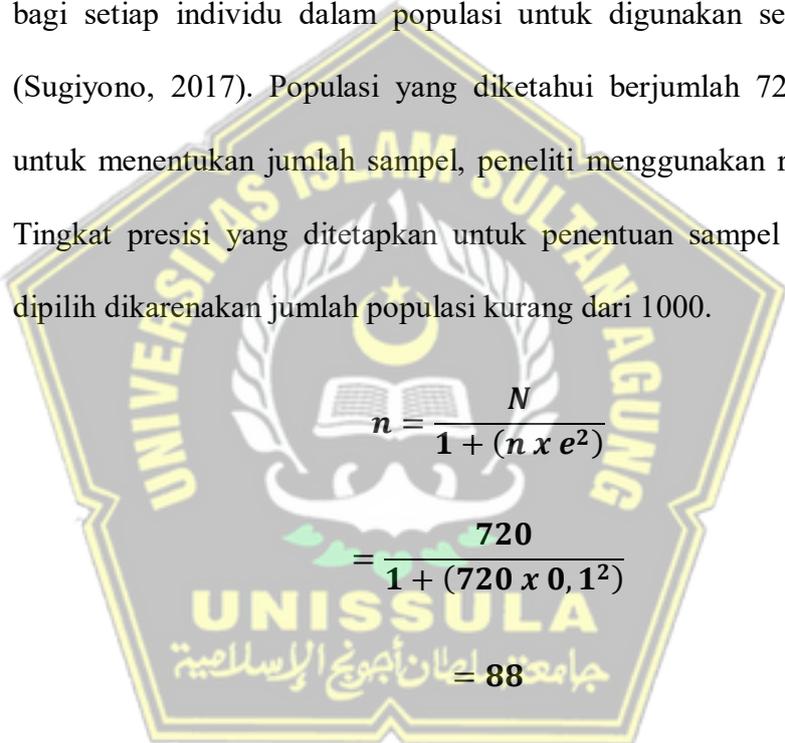
3.2. Populasi Dan Sampel

3.2.1. Populasi

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa populasi dapat didefinisikan sebagai suatu area umum yang melibatkan objek atau subjek dengan karakteristik kualitas dan nilai-nilai tertentu yang peneliti tetapkan sebagai fokus penelitian, serta sebagai landasan untuk menyimpulkan hasil penelitian.. Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi fokus adalah para karyawan yang bekerja di bagian produksi jahit atau sewing di PT. Sandang Asia Maju Abadi, dengan total jumlah keseluruhan mencapai 720 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan representasi atau sebagian kecil dari seluruh populasi yang diharapkan dapat mencerminkan karakteristik keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode Teknik sampling *non-probability*. Metode Teknik sampling *non-probability* adalah pendekatan yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap individu dalam populasi untuk digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Populasi yang diketahui berjumlah 720 orang, dan untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin. Tingkat presisi yang ditetapkan untuk penentuan sampel adalah 10%, dipilih dikarenakan jumlah populasi kurang dari 1000.


$$n = \frac{N}{1 + (n \times e^2)}$$
$$= \frac{720}{1 + (720 \times 0,1^2)}$$

$$= 88$$

N_i = Ukuran tiap strata sampel

N_i = Ukuran tiap strata populasi

n = Ukuran (total) sampel

N = Ukuran (total) populasi

Dengan mengacu kepada hasil dari rumus slovin yang digunakan maka, diperoleh jumlah sebanyak 88 orang sebagai hasil. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, subjek yang diambil sebagai sampel dipilih berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, yaitu:

1. Karyawan yang berstatus tetap dalam divisi sewing di PT Sandang Asia Maju Pasifik.
2. Karyawan yang telah bekerja lebih dari dua tahun dalam divisi sewing di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

3.3. Sumber Dan Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Sugiyono (2009) menyatakan bahwa data primer ialah informasi yang telah dikumpulkan dan diolah oleh peneliti sendiri, yang diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi fokus penelitian. Pada penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari responden melalui penggunaan kuesioner. Kuesioner tersebut diisi oleh responden dan berisi pertanyaan mengenai pengaruh *transformational leadership*, *distributional justice* terhadap kinerja SDM melalui *employee engagement*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti atau pengumpul data. Dengan kata lain, ini

adalah informasi yang diambil dari sumber data yang sudah ada sebelumnya. Sumber-sumber data sekunder melibatkan berbagai literatur seperti jurnal penelitian sebelumnya, artikel, dan laporan penelitian yang relevan dengan subjek studi yang sedang dilakukan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini melibatkan pengumpulan data melalui penerapan kuesioner. Kuesioner digunakan sebagai teknik untuk mengumpulkan data dengan menyebarkan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden. Proses penyebaran kuesioner dianggap sebagai metode yang efektif dalam mengumpulkan data. Kuesioner dapat diberikan langsung kepada responden dengan tujuan mendapatkan data kuantitatif yang akurat dan efisien. Dalam konteks penelitian ini, skala Likert akan digunakan sebagai alat pengukuran untuk mengekspresikan tanggapan dari responden. Skala Likert sering dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terkait fenomena sosial (Sugiyono, 2015). Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini akan menggunakan skala Likert, di mana setiap jawaban responden akan diberi skor sesuai dengan ketentuan berikut:

STS	TS	N	S	SS
------------	-----------	----------	----------	-----------

3.5. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

Pada tabel dibawah ini terdapat definisi operasional, indikator, dan pengukuran untuk setiap variabel.

Tabel 3.1. Definisi Operasional, Indikator Dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Likert
1	<i>Transformational Leadership (X1)</i>	Gaya kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dalam organisasi dan mengembangkan individu untuk mencapai potensi mereka yang sebenarnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian individual • Stimulasi intelektual • Motivasi inspiration <i>(Robbins 2020)</i>	(STS) 1 (ST) 2 (N) 3 (S) 4 (SS) 5
2	<i>Distributional Justice (X2)</i>	Konsep keadilan yang berkaitan dengan cara alokasi hasil atau outcome yang diperoleh oleh para karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Jadwal Kerja, • Tingkat Beban Kerja, • Penghargaan yang Diterima, • Tanggung Jawab Dalam Pekerjaan. <i>(Niehoff & Moorman, 2013)</i>	(STS) 1 (ST) 2 (N) 3 (S) 4 (SS) 5
3	<i>Employee Engagement (Y1)</i>	Sebuah keterlibatan karyawan untuk membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan.	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat • Penyeraan • Dedikasi, • Sikap positif dan bangga pada organisasi <i>(Absorption) (Schautele, Barker dan Salanova:2006)</i>	(STS) 1 (ST) 2 (N) 3 (S) 4 (SS) 5
4	Kinerja SDM (Y2)	Kinerja sumber daya manusia merujuk pada pencapaian yang diperoleh oleh individu atau kelompok orang di dalam suatu organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas • Kualitas • Kehadiran • Bekerja sama <i>(Nurjaya, 2021)</i>	(STS) 1 (ST) 2 (N) 3 (S) 4 (SS) 5

3.6. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 23 melalui empat tahap analisis, yakni analisis statistik

deskriptif, pengujian instrumen data, pengujian asumsi klasik, dan pengujian hipotesis.

3.6.1. Stastistik Deskriptif

Statistik deskriptif, menurut Sugiyono (2015), merupakan metode analisis data untuk menguraikan data tanpa membuat kesimpulan umum. Ini membantu pemahaman data dengan mengubahnya menjadi format yang lebih mudah dipahami. Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis profil dan respons responden terhadap pertanyaan.

3.6.2. Uji Instrument Data

3.6.2.1. Uji Validitas

Pengujian validitas adalah prosedur yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat atau instrumen yang digunakan dalam penelitian benar-benar mengukur hal yang seharusnya diukur. Ghozali (2009) mengemukakan bahwa tujuan dari uji validitas adalah untuk menentukan apakah suatu kuesioner dapat dianggap sebagai alat yang sah atau valid. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji validitas mengukur sejauh mana data yang dikumpulkan oleh peneliti mencerminkan keadaan sebenarnya dari objek yang sedang diteliti. Instrumen yang memiliki validitas tinggi menunjukkan bahwa instrument tersebut benar-benar valid, sedangkan jika validitasnya rendah, maka instrument tersebut dianggap tidak valid.

Validitas diuji melalui evaluasi keterkaitan atau nilai pertanyaan dalam instrumen. Jika koefisien korelasi yang dihitung (r hitung) melebihi

nilai yang tercantum dalam tabel (r tabel), maka studi dianggap valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih rendah daripada r tabel, dapat disimpulkan bahwa indikator penelitian tersebut tidak memiliki validitas.

3.6.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah suatu metode yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama memberikan data yang konsisten, sesuai dengan definisi Sugiyono (2017:130). Untuk menilai keandalan pengukuran, dapat menggunakan program SPSS dan dinilai berdasarkan nilai *Cronbach Alpha*. Ghozali (2005) menyatakan bahwa pengujian dianggap dapat direliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60.

3.6.3. Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1. Uji Normalitas

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa uji normalitas digunakan untuk memverifikasi apakah distribusi variabel residual dalam model regresi mengikuti pola distribusi normal. Dalam konteks ini, distribusi data yang dianggap normal dianggap sebagai tanda model regresi yang baik. Penelitian ini menggunakan pengukuran uji normalitas dengan menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* dan melihat Normal P-Plot dari Residual Standar Regresi. Jika hasil uji menunjukkan nilai probabilitas lebih dari 0,5, dapat disimpulkan bahwa data tersebut memiliki distribusi normal. Namun, jika nilai probabilitas kurang dari 0,5, ini menunjukkan bahwa data tidak mengikuti distribusi normal. Untuk menilai

normalitas distribusi data, digunakan *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Data yang memiliki distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal. Jika distribusi normal, garis penyebaran akan mengikuti dan mengarah pada garis diagonal (Ghozali, 2005).

3.6.3.2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolonieritas memeriksa hubungan antar variabel independen dalam suatu model regresi. Sebuah model regresi yang optimal seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen. Identifikasi multikolonieritas melibatkan pengamatan nilai tolerance dan faktor inflasi varian (VIF). Tolerance mengindikasikan sejauh mana suatu variabel dapat diprediksi oleh variabel lain. Apabila nilai tolerance rendah, VIF tinggi ($VIF = 1/Tolerance$). Keberadaan multikolonieritas dapat terdeteksi apabila nilai tolerance $\leq 0,10$ atau $VIF \geq 10$, sesuai dengan hasil penelitian Ghozali (2018).

3.6.3.3. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menilai apakah terdapat variasi yang berbeda dalam residual antar observasi dalam suatu model regresi. Keberadaan homoskedastisitas mencerminkan variasi yang konstan, sementara heteroskedastisitas menunjukkan perbedaan dalam variasi. Model regresi yang optimal adalah yang menunjukkan homoskedastisitas (Ghozali, 2001).

Untuk menentukan apakah heteroskedastisitas terjadi, dapat dilakukan dengan memeriksa adanya pola khusus pada grafik *scatterplot*, di

mana sumbu X adalah ZPRED dan sumbu Y adalah SRESID. *Scatterplot* adalah sebuah diagram yang umumnya digunakan untuk mengamati pola hubungan antara dua variabel. Diagram ini terdiri dari sumbu horizontal (x) yang mewakili variabel independen, sumbu vertikal yang mewakili variabel dependen, dan titik-titik yang mencerminkan nilai-nilai x dan y. Keputusan mengenai pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan scatter plot dapat diungkapkan sebagai berikut:

- 1) Jika terdapat pola yang konsisten terlihat pada grafik *scatter plot*, seperti titik-titik yang membentuk pola teratur seperti gelombang atau menyempit, dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan adanya heteroskedastisitas.
- 2) Sebaliknya, apabila *scatter plot* tidak menunjukkan pola yang terdefinisi dengan jelas dan titik-titiknya tersebar secara acak, dapat disimpulkan bahwa tidak ada keberagaman variabilitas (heteroskedastisitas) dalam data tersebut.

3.6.4. Uji Hipotesis

3.6.4.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda merupakan suatu bentuk model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Fungsinya adalah untuk mengukur sejauh mana dan arah bagaimana setiap variabel independen memengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas

terhadap , *transformational leadership*, *distributional justice* terhadap *employee engagement* dan Kinerja SDM, dengan analisis seperti berikut :

$$I. Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e$$

$$II. Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + B3 Y1 + e$$

Dimana :

$X1$: *Transformational Leadership*

$X2$: *Distributional justice*

b : Konstanta

$Y1$: *Employee Engagement*

$Y2$: Kinerja SDM

β : Besarnya Koefisien Dari Masing-Masing Variabel

e : Error term

3.6.4.2. Uji Statistik T

Penggunaan uji statistik t bertujuan untuk mengevaluasi dampak variabel independen secara individual terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Pada langkah ini, terdapat suatu kriteria di mana jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka hipotesis dapat diterima; sebaliknya, jika nilai signifikansi melebihi 0,05, hipotesis akan diabaikan.

3.6.4.3. Uji Statistik F

Pengujian statistik f dilaksanakan untuk menilai apakah semua variabel independen secara bersama-sama berdampak pada variabel

dependen dalam suatu model (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah prosedur yang diterapkan dalam pengujian tersebut:

1. Kriteria pengambilan keputusan menggunakan angka probabilitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 dapat diterima sementara H_1 dapat ditolak. Artinya, secara keseluruhan, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Sebaliknya, jika probabilitas signifikan $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima. Maka dapat dikatakan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Membandingkan nilai F hitung dengan F tabel :

- a. Jika nilai F hitung $> F$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- b. Jika nilai F hitung $< F$ tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.6.4.4. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat menggambarkan variasi variabel dependen. Rentang nilai R^2 dari 0 hingga 1 mencerminkan seberapa efektif variabel independen dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Jika nilai R^2 rendah, itu menunjukkan bahwa model memiliki keterbatasan, sementara nilai mendekati satu menunjukkan kemampuan variabel independen untuk

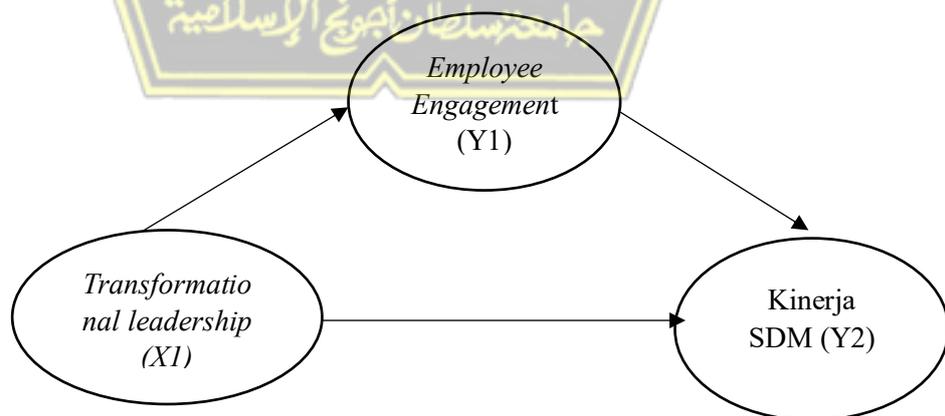
menjelaskan sebagian besar variasi dalam variabel dependen (Ghozali, 2013).

3.7. Sobel Test

Pengujian Sobel digunakan untuk menilai pengaruh variabel intervening. Proses pengujian ini melibatkan pengujian efek langsung dan tidak langsung dari variabel (X) terhadap variabel terikat (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Dalam penelitian ini, uji Sobel dilakukan menggunakan kalkulator yang dapat diakses melalui aplikasi online *Calculation For The Sobel Test*. Jika nilai p-value kurang dari 0,05 (tingkat signifikansi), maka hipotesis nol (H_0) akan ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.

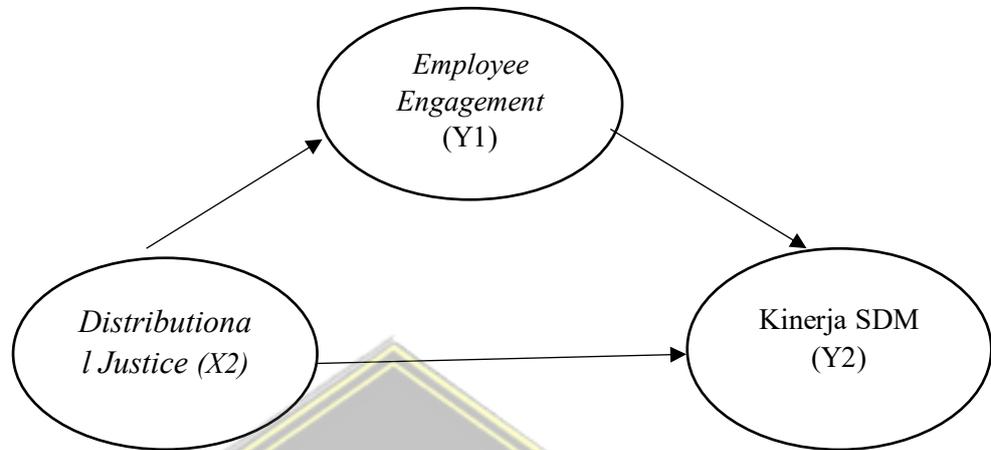
Hal ini menunjukkan bahwa variabel intervening berperan sebagai mediator dalam pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y2).

3.7.1. Menguji pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap kinerja SDM melalui *Employee Engagement*.

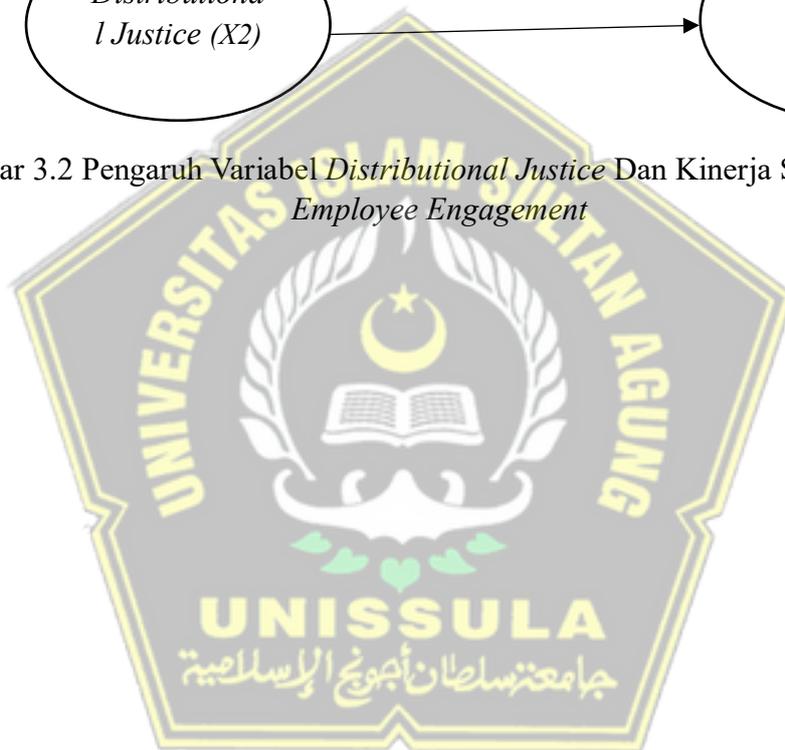


Gambar 3.1 Pengaruh Variabel *Transformational Leadership* Dan Kinerja SDM Melalui *Employee Egagement*.

3.7.2. Menguji pengaruh tidak langsung *Distributional Justice* terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Engagement*.



Gambar 3.2 Pengaruh Variabel *Distributional Justice* Dan Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement*



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum

Pemahaman umum mengenai subjek penelitian dapat diartikan sebagai suatu analisis yang bertujuan untuk memperoleh penjelasan atau ringkasan menyeluruh mengenai ciri-ciri yang dimiliki oleh peserta. Subjek dalam penelitian ini merujuk kepada para karyawan yang bekerja di departemen Penjahitan di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Karakteristik subjek ini akan diuraikan secara umum berdasarkan tanggapan dari 88 partisipan yang telah mengisi kuesioner sebagai objek penelitian. Pada bagian selanjutnya, akan dijelaskan secara umum mengenai peserta berdasarkan faktor jenis kelamin, alamat, usia, dan masa kerja.

4.1.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Secara umum, perbedaan jenis kelamin dapat memengaruhi perilaku individu, dan hal ini kemungkinan dapat berdampak pada kinerja karyawan. Dalam studi ini, dilakukan analisis terhadap 88 partisipan yang dijadikan sampel, dengan memperhatikan perbedaan antara kelompok jenis kelamin partisipan. Berikut ini adalah tabel rinci yang menampilkan hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	88	100 %
	Total	88	100 %

Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.1, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan dari 88 responden karyawan yang bekerja di bagian sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi adalah berjenis kelamin perempuan, dengan tingkat presentase mencapai 100%.

4.1.1.2. Responden Berdasarkan Alamat

Berdasarkan 88 responden. yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, dilakukan evaluasi terhadap lokasi tempat tinggal mereka melalui analisis alamat domisili. Berikut adalah tabel rinci yang memperlihatkan hasil berdasarkan Alamat Responden :

Tabel 4.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Alamat

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Semarang	88	100 %
	Total	88	100 %

Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 4.2, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan dari 88 responden karyawan yang bekerja di bagian sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi berdomisili di Kabupaten Semarang, dengan tingkat presentase mencapai 100%.

4.1.1.3. Responden Berdasarkan Usia

Perilaku kerja dapat tercermin melalui beragam rentang usia yang dimiliki oleh individu. Pengelompokan usia dilakukan dengan maksud untuk menggambarkan sejauh mana pengalaman dan tanggung jawab individu dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka. Dalam konteks penelitian ini, peneliti melakukan klasifikasi berdasarkan rentang

usia. Berikut adalah tabel yang memberikan gambaran rinci mengenai hasil penelitian berdasarkan kelompok usia:

Tabel 4.3 Kategori Usia Responden

No	Usia / umur (tahun)	Jumlah (responden)	Persentase
1	≤ 25	40	45,5%
2	26 – 30	9	10,2%
3	31 – 35	13	14,8%
4	36 – 40	15	17,0%
5	41 – 45	5	5,7%
6	≥ 45	6	6,8%
Jumlah		88	100%

Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan data tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki usia ≤ 25 tahun, yaitu sebanyak 40 orang atau (45,5%). Sementara itu, terdapat 9 orang atau (10,2%) dalam rentang usia 26-30 tahun, 13 orang atau (14,8%) pada usia 31-35 tahun, 15 orang atau (17%) pada usia 36-40 tahun, 5 orang atau (5,7%) pada usia 40-45 tahun, dan 6 orang atau (6,8%) pada usia ≥ 45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian sewing di PT. Sandang Asia Maju Abadi didominasi oleh responden yang berusia ≤ 25 tahun dalam konteks penelitian ini.

4.1.1.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari 88 responden yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini, dilakukan analisis masa kerja dari para responden. Berikut adalah tabel rinci yang memperlihatkan hasil berdasarkan masa kerja Responden :

Tabel 4.4 Kategori Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah (responden)	Persentase
1	≥ 2	38	43,2%
2	< 5	27	30,7%
3	< 15	23	26,1%
Jumlah		88	100%

Sumber: Data yang diolah, 2023

Berdasarkan data tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden karyawan divisi sewing adalah karyawan yang bekerja ≥ 2 tahun, yaitu sebesar 43,2%. Kemudian 30,7% responden yang bekerja < 5 tahun, dan yang terakhir 26,1% yaitu karyawan yang bekerja < 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan divisi sewing yang bekerja ≥ 2 tahun mendominasi responden penelitian ini.

4.1.2. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil tanggapan yang diperoleh dari 88 responden penelitian mengenai peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), keadilan distribusional (*distributional justice*), dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel intervening di PT. Sandang Asia Maju Abadi, peneliti akan menyajikan hasil jawaban responden tersebut yang telah diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori skor menggunakan rentang skala tertentu. Rumus yang digunakan menurut Sudjana (2010), dengan rincian rentang skala yang digunakan dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS dalam penelitian ini merujuk pada Rendah Skala, sementara M mengindikasikan Skor Maksimal dan N menunjukkan Skor Minimal. Selain itu, K digunakan untuk menyatakan Jumlah Kategori. Berdasarkan rumus diatas, didapatkan nilai jarak antara kategori sebesar 0,8. Oleh karena itu, jarak interval yang dihasilkan adalah sebagai berikut: .

1,00 – 1,80 : Sangat Rendah

1,81 – 2,60 : Rendah

2,61 – 3,40 : Sedang

3, 41 – 4,20 : Tinggi

4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi

Berikut ini kategori-kategori diatas dapat digunakan untuk mengelompokan jumlah rata-rata jawaban dari responden dalam deskriptif jawaban pada variabel dalam penelitian ini:

4.1.2.1. Deskriptif Responden *Transformational Leadership*

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel *transfromational leadership* :

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap *Transformational Leadership*

No	Indikator	Std. Deviation	Rata-Rata	Keterangan
1	Perhatian Individual	0,721	4,09	Tinggi
2	Stimulasi Intelektual	0,856	3,81	Tinggi
3	Motivasi Inspiration	0,521	4,43	Sangat Tinggi
	Nilai Rata-Rata		4,11	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2023

Dari tabel 4.5 yang terlampir, dapat diambil kesimpulan bahwa skor rata-rata tanggapan dari para responden berkaitan dengan variabel *transformational leadership* adalah 4,11, yang masuk dalam kategori tinggi (3,41-4,20). Hasil ini mencerminkan bahwa karyawan di divisi sewing PT. Sandang Asia Maju Abadi menunjukkan *transformational leadership* yang baik, yang diharapkan dapat memberikan dampak positif pada organisasi. Dengan demikian, diharapkan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dapat terjadi.

Dari Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,43 yaitu dalam indikator motivasi inspiratif dari kalimat pernyataan "Pemimpin saya memberi motivasi yang menginspirasi karyawan agar menyelesaikan pekerjaan dengan baik". Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk menyampaikan visi yang menarik dan menginspirasi dapat membantu karyawan bekerja secara kolaboratif dengan penuh optimisme untuk mencapai tujuan jangka panjang. Namun, rata-rata skor jawaban pada indikator stimulasi intelektual adalah 3,81, khususnya pada pernyataan "Pemimpin memberikan panduan atau nasihat teknis terkait dengan tugas pekerjaan." Nilai rendah ini mengindikasikan bahwa karyawan mungkin merasa kurang optimal dalam mendapatkan panduan atau nasihat teknis terkait pekerjaan. Diharapkan organisasi segera mengatasi hal ini sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

4.1.2.2. Deskriptif Responden *Distributional Justice*

Respon dari partisipan terhadap setiap pernyataan dalam variabel *distributional justice* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap *Distributional Justice*

No	Indikator	Std. Deviation	Rata-Rata	Keterangan
1	Jadwal Kerja	0,609	4,30	Sangat Tinggi
2	Beban Kerja	0,754	3,73	Tinggi
3	Penghargaan Yang Diterima	0,624	4,28	Sangat Tinggi
4	Tanggung Jawab Dalam Perusahaan	0,606	4,53	Sangat Tinggi
	Nilai Rata-Rata		4,21	Sangat Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2023

Dari tabel 4.6 diperoleh hasil rata-rata skor jawaban responden sebesar 4,21 dapat diartikan responden memberikan penilaian yang Sangat tinggi atas variabel *Distributional Justice*, dapat diartikan bahwa *distributional justice* yang diterapkan dalam PT. Sandang Asia Maju Abadi memiliki nilai yang baik. Hal ini memberikan gambaran positif terkait *distributional justice* yang diterapkan sejalan dengan harapan para SDM.

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa skor rata-rata tertinggi ditemukan pada indikator tanggung jawab di dalam perusahaan, dengan nilai rata-rata mencapai 4,53. Tingginya nilai rata-rata tersebut mengindikasikan bahwa karyawan mengalami perasaan tanggung jawab yang besar terkait pekerjaan mereka, sesuai dengan tugas yang diberikan. Harapannya, hal ini dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Sementara itu, indikator beban kerja memiliki skor rata-rata terendah, yaitu 3,73. Rendahnya nilai rata-rata pada indikator ini menunjukkan bahwa SDM menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, diharapkan organisasi dapat segera mengatasi permasalahan ini sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

4.1.2.3. Deskriptif Responden *Employee Engagement*

Respon dari para partisipan terhadap setiap pernyataan dalam variabel *employee engagement* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap *Employee Engagement*

No	Indikator	Std. Deviation	Rata-Rata	Keterangan
1	Semangat (Vigor)	0,473	4,73	Sangat Tinggi
2	Dedikasi	0,588	4,65	Sangat Tinggi
3	Penyerapan (Absorption)	0,546	4,52	Sangat Tinggi
4	Sikap Positif Dan Bangga Pada Organisasi	0,542	4,47	Sangat Tinggi
	Nilai Rata-Rata		4,59	Sangat Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2023

Dari hasil analisis pada angka 4.7, didapati bahwa skor rata-rata dari jawaban para responden adalah 4,59. Hasil tersebut dapat diartikan sebagai penilaian yang sangat tinggi terhadap variabel keterlibatan karyawan. Artinya, para responden memberikan penilaian tinggi terhadap implementasi *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* telah dinilai dengan baik oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *employee engagement* menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan, serta mampu membentuk lingkungan yang memotivasi dan mendukung karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal.

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata tertinggi terjadi pada indikator semangat (*vigor*) dengan skor nilai rata-rata sebesar 4,73. Tingginya nilai rata-rata tersebut mencerminkan bahwa SDM telah merasakan semangat yang tinggi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Harapannya adalah bahwa ini dapat berkontribusi pada

peningkatan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Di sisi lain, angka terendah ditemukan pada indikator sikap positif dan rasa bangga terhadap organisasi, yakni dengan nilai sebesar 4,47. Rendahnya nilai rata-rata pada indikator ini menunjukkan bahwa anggota sumber daya manusia merasa belum sepenuhnya mengoptimalkan adaptasi mereka dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, diharapkan organisasi segera mengatasi hal ini sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

4.1.2.4. Deskriptif Responden Kinerja Sumber Daya Manusia

Respon dari para partisipan terhadap setiap pernyataan dalam variabel Kinerja SDM sebagai berikut :

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM

No	Indikator	Std. Deviation	Rata-Rata	Keterangan
1	Kuantitas	0,503	4,50	Sangat Tinggi
2	Kualitas	0,765	3,97	Tinggi
3	Kehadiran	0,575	4,31	Sangat Tinggi
4	Bekerja – Sama	0,738	4,33	Sangat Tinggi
	Nilai Rata-Rata		4,27	Sangat Tinggi

Sumber: Data yang diolah, 2023

Dari tabel 4.8 menunjukkan bahwa skor rata-rata jawaban responden mencapai 4,27. Ini dapat diartikan bahwa para responden memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap kinerja SDM. Artinya, mereka menganggap bahwa kinerja SDM telah dinilai sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sandang Asia Maju Abadi telah memberikan kinerja yang optimal dalam bidang sewing, dengan melakukan tugas-tugasnya dengan baik dan benar. Analisis data menunjukkan bahwa skor jawaban mencapai rata-rata tertinggi pada indikator kuantitas, mencapai

nilai 4,50. Tingginya nilai rata-rata ini menandakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) telah berhasil memberikan output maksimal di dalam organisasi. Di sisi lain, rata-rata skor jawaban terendah terdapat pada indikator kualitas, dengan nilai 3,97. Rendahnya nilai rata-rata pada indikator kualitas menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang memuaskan dalam hal kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Penting bagi organisasi untuk segera mengatasi hal ini sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja SDM.

4.1.3. Analisis Data

Pada penelitian ini, data dianalisis menggunakan perangkat lunak IMB SPSS. Proses analisis melibatkan uji instrumen data, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Rincian langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

4.1.3.1. Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas merupakan penilaian terhadap keakuratan suatu instrumen pengukur terhadap tujuan pengukuran yang ditetapkan. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi seberapa dapat diandalkan kuesioner yang digunakan. Hasil dari pengujian validitas memberikan evaluasi terhadap setiap variabel yang terdapat dalam penelitian.

Tabel 4.9 Validitas Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Instrumen penelitian	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	TL 1	0,815	0,2096	valid
	TL 2	0,899	0,2096	valid
	TL 3	0,709	0,2096	valid
<i>Distributional Justice</i>	DJ 1	0,753	0,2096	valid
	DJ 2	0,716	0,2096	valid
	DJ 3	0,724	0,2096	valid
	DJ 4	0,670	0,2096	valid
<i>Employee Engagement</i>	EE 1	0,851	0,2096	valid
	EE 2	0,835	0,2096	valid
	EE 3	0,863	0,2096	valid
	EE 4	0,760	0,2096	valid
Kinerja SDM	KSDM 1	0,862	0,2096	valid
	KSDM 2	0,788	0,2096	valid
	KSDM 3	0,799	0,2096	valid
	KSDM 4	0,901	0,2096	valid

Sumber: Data yang diolah, 2023

Dengan mengacu pada data uji validitas yang tercantum di Tabel 4.9, dapat disimpulkan bahwa nilai r hitung untuk setiap variabel penelitian melebihi batas nilai r tabel (0,2096). Dengan demikian, dapat disetujui bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dianggap valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas bertujuan untuk menilai seberapa konsisten suatu instrumen ketika digunakan secara berulang untuk mengukur objek yang sama, sehingga menghasilkan hasil yang serupa. Konsistensi dianggap dapat dipercaya apabila nilai *Cronbach alpha* melebihi 0,60 (Ghozali, 2005). Data hasil uji reliabilitas yang diperoleh melalui penggunaan perangkat lunak IBM SPSS dapat mencakup informasi sebagai berikut:

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach alpha	Kriteria
Transformational Leadership	0,733	Reliabel
Distributional Justice	0,677	Reliabel
Employee Engagement	0,843	Reliabel
Kinerja SDM	0,844	Reliabel

Sumber: Data yang diolah, 2023

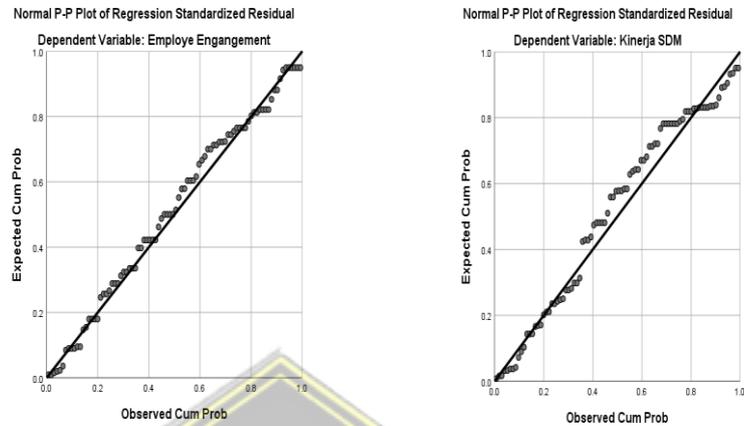
Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada tabel yang tertera, kesimpulannya adalah bahwa semua variabel yang terlibat dalam penelitian ini dianggap dapat diandalkan, karena nilai *Cronbach alpha* melebihi 0,60.

4.1.3.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah distribusi data memiliki sifat normal. Penilaian dapat dilakukan dengan memeriksa *P-P Plot* dari Residual Standar Regresi, di mana kesesuaian distribusi dengan garis diagonal menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi dalam model regresi (Ghozali, 2015). Jika distribusi deviasi dari garis diagonal, maka dapat dianggap bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Alternatifnya, Uji *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* juga dapat diterapkan; jika nilai probabilitas melebihi 0,05, dapat disimpulkan bahwa data memiliki distribusi yang bersifat normal.

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas
P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan uji normalitas pada Gambar 4.1, dapat diamati bahwa *P-P Plot* dari residu regresi yang sudah distandardisasi menunjukkan distribusi titik-titik yang sejajar dengan garis diagonal. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi 1 dan 2 yang diterapkan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kedua model tersebut dapat diandalkan untuk pengujian lanjutan.

Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas
Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		88	88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	1.43601103	1.39186203
Most Extreme Differences	Absolute	.077	.065
	Positive	.051	.062
	Negative	-.077	-.065
Test Statistic		.077	.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			

Sumber : Data yang diolah, 2023

Dari Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa hasil uji normalitas untuk model regresi pertama menunjukkan signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Begitu juga dengan model regresi kedua, yang juga menghasilkan nilai sebesar $0,200 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam kedua model dapat dianggap terdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana korelasi antara variabel bebas dalam suatu model regresi berganda dengan menggunakan metode Tolerance dan VIF. Multikolinearitas dapat diidentifikasi apabila nilai Tolerance rendah atau VIF tinggi berdasarkan hasil uji. Hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas

	tolerance	VIF	Keterangan
Model Regresi 1 <i>Transformational Leadership</i>	0,777	1,287	Bebas Multikolinearitas
<i>Distributional justice</i> Var. deoenden : <i>employee engagement</i>	0,777	1,287	Bebas multikolinearitas
Model regresi 2 <i>Transformational leadership</i>	0,669	1,496	Bebas multikolinearitas
<i>Distributional justice</i>	0,702	1,424	Bebas multikolinearitas
<i>Employee engagement</i> Var. dependen : Kinerja Sumber Daya Manusia	0,664	1,507	Bebas multikolinearitas

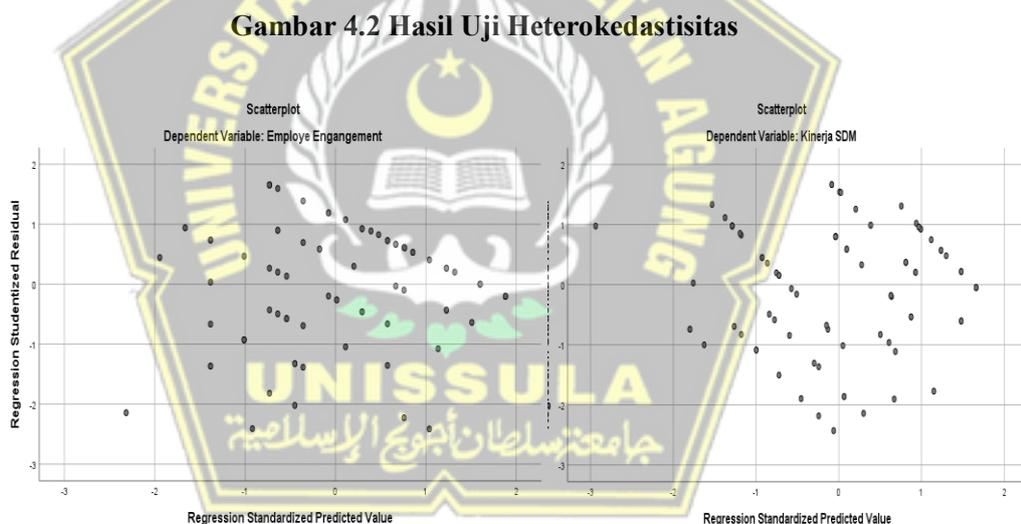
Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan data pada tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi atau hubungan yang signifikan antara variabel bebas. Oleh karena itu,

tidak terdapat indikasi multikolinearitas, sebab nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 10 dan nilai Tolerance melebihi 0,1.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan suatu teknik untuk menilai apakah terdapat variasi yang berbeda dalam sisa-sisa (*residuals*) untuk setiap pengamatan dalam model regresi linear. Jika variasi residual antar pengamatan tetap, kondisi tersebut disebut sebagai homoskedastisitas. Sebaliknya, jika terdapat variasi yang berbeda-beda, maka kondisi tersebut disebut sebagai heteroskedastisitas.



Sumber: Data yang diolah, 2023

Dari grafik uji heterokedastisitas dalam Gambar 4.2, dapat disarikan bahwa tidak ada pola yang mencolok terlihat, karena titik-titik tersebar secara acak di sekitar angka 0 dan sumbu y. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada indikasi heterokedastisitas. Dengan demikian, dapat dianggap

bahwa model regresi yang digunakan dapat diandalkan karena memenuhi asumsi homokedastisitas.

4.1.3.3. Uji Hipotesis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dimaksudkan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil dari analisis ini dapat dijelaskan sebagai berikut::

Tabel 4.13 Hasil Uji Model Regresi Model 1

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	8.841	1.509		5.860	.000		
<i>Transformational leadership</i>	.380	.102	.373	3.718	.000	.777	1.287
<i>Distributional justice</i>	.287	.095	.302	3.015	.003	.777	1.287

a. Dependent Variable: *Employee Engagement*

Sumber: Data yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$EE = 0,373 TL + 0,302 DJ + e$$

Kesimpulan dari analisis regresi model 1 di atas adalah sebagai berikut:

- a) Koefisien regresi untuk kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) sebesar 0,373, menunjukkan pengaruh positif. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berkontribusi secara positif terhadap

keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dengan kata lain, ketika pemimpin mempraktikkan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dengan baik, tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga cenderung meningkat.

- b) Koefisien *distributional justice* sebesar 0,302, yang memiliki nilai positif, menunjukkan bahwa distribusi keadilan (*distributional justice*) memiliki dampak positif pada keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dengan kata lain, jika keadilan distribusi pada tingkat individu tinggi, maka keterlibatan karyawan juga cenderung menjadi lebih baik.

Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Model 2

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-2.413	1.530		-1.577	.119		
<i>Transformational leadership</i>	.435	.094	.347	4.603	.000	.669	1.496
<i>Distributional justice</i>	.322	.086	.277	3.755	.000	.702	1.424
<i>Employee Engagement</i>	.476	.093	.388	5.124	.000	.664	1.507

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat dijabarkan persamaan regresi sebagai berikut : $KSDM = 0,347 TL + 0,277 DJ + 0,388 EE + e$

Dari hasil uji analisis regresi model 2 diatas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a) Koefisien regresi untuk kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) sebesar 0,347, dan memiliki arah positif,

mengindikasikan adanya korelasi positif antara *transformational leadership* dan kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *transformational leadership* semakin tinggi juga tingkat kinerja sumber daya manusia.

- b) Nilai koefisien regresi untuk *distributional justice* sebesar 0,207, yang menunjukkan pengaruh positif dari *distributional justice* terhadap kinerja sumber daya manusia. Ketika tingkat keadilan distribusi tinggi, kinerja sumber daya manusia cenderung meningkat.
- c) Koefisien regresi untuk keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebesar 0,388, menunjukkan dampak positifnya terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia (SDM).

2. Uji Statistik T

Pengujian t digunakan untuk menilai dampak variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Berikut hasil pengujian t dalam penelitian ini:

Tabel 4.15 Hasil Uji t

Pengaruh antar variabel	t hitung	t tabel	Sig.t	Keterangan
<i>Transformational leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>	3,718	1,987	0,000	H1 diterima
<i>Distributional justice</i> terhadap <i>employee engagement</i>	3,015	1,987	0,003	H2 diterima
<i>Transformational leadership</i> terhadap kinerja sumber daya manusia	4,603	1,987	0,000	H3 diterima
<i>Distributional justice</i> terhadap kinerja sumber daya manusia	3,755	1,987	0,000	H4 diterima
<i>Employee engagement</i> terhadap kinerja sumber daya manusia	5,124	1,987	0,000	H5 diterima

Sumber : Data yang diolah, 2023

a) Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement*.

Dari hasil pengujian antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), didapatkan nilai t hitung sebesar 3,718, yang lebih besar dari nilai t tabel 1,987. Hal ini dapat diartikan jika , *transformational leadership* memiliki pengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement* dapat diterima.

b) Pengaruh *Distributional Justice* Terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil pengujian antara keadilan distribusional (*distributional justice*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), didapatkan nilai t hitung sebesar 3,015, yang melebihi nilai t tabel 1,987. Ini menunjukkan bahwa keadilan distribusional (*distributional justice*) memiliki pengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa *distributional justice* berpengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement*, dapat diterima.

c) Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja sumber daya manusia

Dari hasil pengujian antara *Transformational leadership* dan kinerja sumber daya manusia dapat diperoleh nilai t hitung sebesar $4,603 > 1,987$ yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Hal ini berarti bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

d) Pengaruh *distributional justice* terhadap kinerja sumber daya manusia

Dari uji coba antara keadilan distribusional (*distributional justice*) dan hasil kinerja sumber daya manusia, diperoleh nilai t hitung sebesar $3,755$, yang melebihi nilai t tabel sebesar $1,987$. Ini mengindikasikan bahwa adanya pengaruh positif signifikan dari keadilan distribusional (*distributional justice*) terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *distributional justice* memiliki pengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

e) **Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja sumber daya manusia**

Dari hasil uji antara keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja sumber daya manusia, diperoleh nilai t hitung sebesar 5,124, yang lebih besar dari nilai t tabel 1,987. Artinya, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima, yang menyatakan bahwa *employee engagement* berdampak positif, signifikan pada kinerja sumber daya manusia, dapat diterima.

3. **Uji Statistik F**

Uji f digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel independen secara keseluruhan mempengaruhi variabel dependen. Hasil dari uji f dapat diartikan sebagai berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji f

	F hitung	F tabel	Signifikan
Model Regresi 1	21,548	3,95	0,000
Model Regresi 2	59,527	3,10	0,000

Sumber: Data Yang diolah, 2023

Dari hasil uji f di atas, ditemukan bahwa F hitung pada persamaan pertama adalah 21,548 dengan tingkat signifikansi 0,000. F hitung tersebut lebih besar dari F tabel dan signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* dan *distributional justice* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Dalam persamaan kedua, ditemukan bahwa F hitung adalah 59,527 dengan tingkat signifikansi 0,00. F hitung tersebut lebih besar dari F tabel dan signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05.. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership*, *distributional justice*, dan *employee engagement* secara bersama-sama mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut dapat diandalkan untuk menjelaskan kinerja sumber daya manusia.

4. Koefisien Determinasi

Untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variasi variabel dependen, kita menggunakan koefisien determinasi. Koefisien determinasi adalah nilai antara nol dan satu yang mencerminkan tingkat penjelasan variabel independen terhadap variasi yang terjadi pada variabel dependen

Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580 ^a	.336	.321	1.453
a. Predictors: (Constant), Distributional justice, Transformational leadership				

Sumber: data yang diolah, 2023

Pada tabel menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *distributional justice* dapat menguraikan bahwa 33,6% dari variasi *employee engagement* dapat dijelaskan, sementara 66,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam studi ini.

Tabel 4.18 Hasil Uji Keofisien Determinasi Model 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.680	.669	1.244
a. Predictors: (Constant), Employe Engangement , Distributional justice, Transformational leadership				

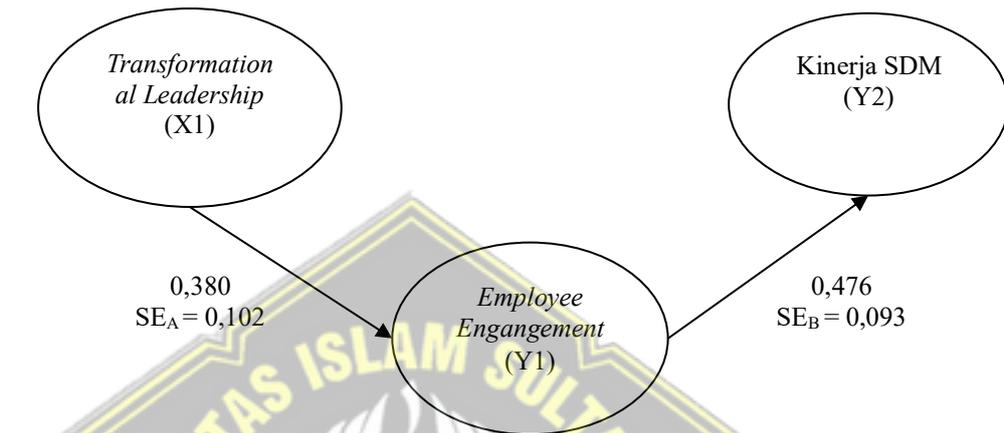
Sumber : Data yang diolah, 2023

Dalam tabel, terlihat bahwa *transformational leadership* dan *distributional justice* dan *employee engangement* mampu menjelaskan sebanyak 68% dari variasi kinerja sumber daya manusia. Sisanya, sebanyak 32%, merupakan sumbangan dari faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

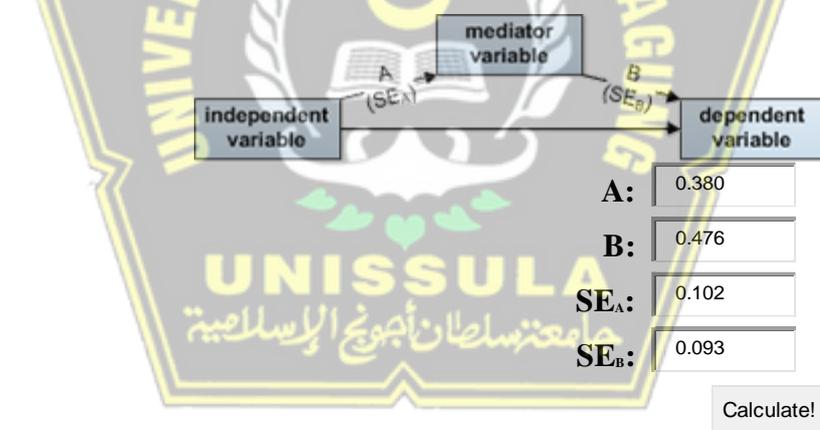
4.1.3.4. Uji Sobel

Untuk menunjukkan bahwa tingkat *employee engangement* dapat berperan sebagai faktor intervening antara *transformational leadership* dan keadilan *distributional justice* terhadap kinerja sumber daya manusia, akan dilakukan analisis untuk untuk mengevaluasi dampak secara langsung maupun tidak langsung dari masing-masing variabel independen terhadap variabel terikat, dengan melibatkan peran mediasi dari variabel intervening. Penjelasan mengenai pengujian Sobel akan disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Tidak Langsung *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja SDM Melalui *Employee Engagement*



Gambar 4.3 Hasil Uji Sobel 1

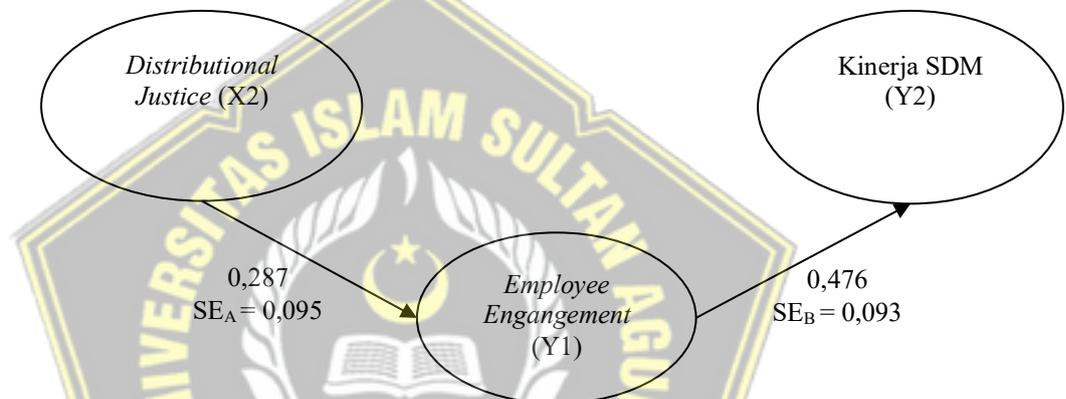


Sumber : Data yang diolah, 2023

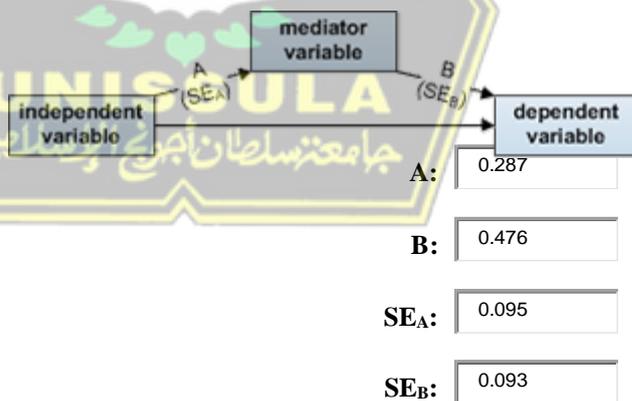
Berdasarkan hasil sobel dari gambar 4.3 , dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *employee engagement*. Nilai statistik Sobel yang didapatkan

mencapai 3,012, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00, yang menunjukkan nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja sumber daya manusia.

2. Pengaruh Tidak Langsung *Distributional Justice* Terhadap Kinerja Sdm Melalui *Employee Engagement*



Gambar 4.4 Hasil Uji Sobel 2



Calculate!

Sobel test statistic:2.60165770
One-tailed probability:0.00463872
Two-tailed probability:0.00927744

Sumber : Data yang diolah,2023

Dari uji Sobel, dapat disimpulkan bahwa *distributional justice* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *employee engagement*. Nilai statistik sebesar 2,601, dengan tingkat signifikansi mencapai 0,009, yang lebih rendah daripada 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mediator dalam kaitannya dengan distribusi keadilan dan kinerja sumber daya manusia. sebagai mediator dalam hubungan antara *distributional justice* dan kinerja sumber daya manusia.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Pengujian hipotesis 1 mengenai kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) terhadap keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di PT. Sandang Asia Maju Abadi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*Transformational leadership*) secara positif, signifikan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) adalah faktor independen yang memiliki dampak pada *employee engagement* (keterlibatan karyawan) di PT. Sandang Asia Maju

Abadi. Sebagian besar responden sangat setuju atau setuju bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) dapat meningkatkan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Terdapat 4 indikator dalam *employee engagement* yaitu, Semangat (*Vigor*), penyerapan (*Absorption*), dedikasi, dan sikap positif & bangga pada organisasi. Sedangkan dalam *Transformational Leadership* terdapat 3 indikator yakni perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspiratif. Ketika dikaitkan dengan indikator Semangat (*Vigor*) dalam variabel *employee engagement* (keterlibatan karyawan), hal ini dapat diartikan pemimpin di PT.Sandang Asia Maju Abadi dengan memberikan perhatian individual akan dapat memengaruhi seseorang untuk memiliki semangat kerja tinggi, melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai sehingga memiliki motivasi dan ketahanan mental yang baik dalam menjalankan tugasnya.

Kemudian pada indikator stimulasi intelektual akan dapat meningkatkan dedikasi dan penyerapan (*Absorption*) dimana dapat dijelaskan apabila Pemimpin memberikan panduan atau nasihat teknis terkait dengan tugas pekerjaan sehingga karyawan akan berkomitmen sepenuhnya untuk menyelesaikan pekerjaan dan selalu fokus pada tugas tersebut. Stimulasi intelektual di PT. Sandang Asia Maju Abadi merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas dan merangsang pemikiran karyawan dalam mengatasi permasalahan, seperti melalui pemberian pelatihan terkait teknis pekerjaan. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, diharapkan karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, sehingga meningkatkan

kemampuan dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi. Hal ini, pada gilirannya, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Pada indikator motivasi *inspiration* akan meningkatkan sikap positif dan bangga pada organisasi dalam *employee engagement* dimana ketika pemimpin di PT. Sandang Asia Maju Abadi memberikan motivasi yang menginspirasi karyawan akan dapat membawa dampak positif berupa sikap yang lebih positif dan rasa bangga di dalam organisasi. Ketika seorang Pemimpin PT. Sandang Asia Maju Abadi mampu memberikan motivasi yang menginspirasi kepada karyawan, mengarahkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan keunggulan, hal tersebut dapat merangsang perkembangan sikap yang penuh semangat dan karyawan akan merasa sangat bangga menjadi bagian yang integral dari perusahaan.

Terdapat 3 indikator *transformational leadership* yaitu : perhatian individual (X1.1), stimulasi intelektual (X1.2), dan motivasi inspiratif (X1.3). Dari jawaban yang diberikan oleh para responden mengenai *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional), terlihat bahwa indikator dengan nilai terendah adalah stimulasi intelektual (X1.2), sedangkan yang memiliki nilai tertinggi adalah motivasi inspirasional (X1.3). Ini mengindikasikan bahwa stimulasi intelektual ialah elemen dari *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) yang perlu ditingkatkan sebagai strategi untuk meningkatkan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Pemimpin transformasional memiliki pemahaman yang mendalam terhadap stimulasi

intelektual. Dalam konteks ini, pemimpin memberikan arahan dan saran terkait tugas-tugas pekerjaan untuk meningkatkan pemahaman dan semangat para karyawan terhadap pekerjaan mereka. *Transformasional leadership* yang konsisten dalam memberdayakan karyawan memiliki potensi untuk memfasilitasi terciptanya *employee engagement* (keterlibatan karyawan) yang lebih tinggi.

Penelitian ini sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Datche pada tahun 2015, dan juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana dan Veriwati pada tahun 2018. Temuan dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif signifikan terhadap *employee engagement*.

4.2.2. Pengaruh *Distributional Justice* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis 2 mengenai *distributional justice* (keadilan distribusional) terhadap *employee engagement* (keterlibatan karyawan) diperoleh hasil bahwa *distributional justice* (keadilan distribusional) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (keterlibatan karyawan) karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

Hal ini mengindikasikan bahwa *distributional justice* merupakan faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sebagian besar responden menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa *distributional justice* (keadilan distribusional) dapat meningkatkan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Terdapat 4 indikator dalam *employee engagement* yaitu, Semangat (*Vigor*), dedikasi, penyerapan (*Absorption*), sikap

positif & bangga pada organisasi. Indikator dalam *distributional justice* yaitu jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang diterima dan tanggungjawab dalam perusahaan.

Bila dikaitkan dengan indikator semangat (*vigor*) dan penyerapan (*Absorption*) dalam *employee engagement* (keterlibatan karyawan), dapat disimpulkan bahwa penghargaan yang diterima dalam *distributional justice* (keadilan distribusional) memiliki potensi untuk memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Ini berarti bahwa persepsi adil di PT. Sandang Asia Maju Abadi terhadap distribusi pekerjaan dapat meningkatkan semangat dan ketahanan mental, serta mengubah pandangan pekerjaan sebagai sesuatu yang berharga. Akibatnya, karyawan menjadi lebih bersemangat, memiliki ketahanan mental yang kuat, dan merasa terikat dan bahagia dengan pekerjaannya. Hal ini individu dapat fokus yang lebih baik dalam menjalankan tugas, sambil memberikan rasa kebanggaan terhadap organisasi.

Dalam indikator jadwal kerja dan tingkat beban kerja dalam *distributional justice* akan dapat meningkatkan dedikasi didalam *employee engagement* dimana, ketika di PT. Sandang Asia Maju Abadi memberikan keadilan dalam jadwal kerja dan tingkat beban kerja, maka karyawan cenderung mendedikasikan segala upaya mereka untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efisien dan penuh semangat. Dengan memastikan adanya keadilan dalam distribusi beban kerja, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan kinerja optimal dari seluruh tim.

Kemudian pada indikator tanggungjawab dalam perusahaan dapat meningkatkan sikap positif dan bangga pada organisasi. Dengan menjalankan tanggung jawab pekerjaan secara teliti dan efektif, karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi tidak hanya memperoleh kepuasan pribadi dalam menjalankan tugas mereka, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama perusahaan. Seiring berjalannya waktu, budaya tanggung jawab yang kuat ini akan memperkuat identitas anggota tim dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Ada 4 indikator *distributional justice* yaitu jadwal kerja (X2.1), Beban kerja (X2.2), Penghargaan yang diterima (X2.3), Tanggungjawab dalam perusahaan (X2.4). Dari hasil jawaban responden mengenai *distributional justice* (keadilan distribusional) terdapat indikator yang memiliki nilai terendah yaitu beban kerja (X2.2). Sementara itu, tanggung jawab di perusahaan (X2.4) mencapai nilai tertinggi sebagai indikator. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja menjadi salah satu langkah yang diperlukan dalam upaya meningkatkan *employee engagement* (keterikatan karyawan), sebagai bagian dari indikator *distributional justice* (keadilan distribusional).

Sesederhana apapun pekerjaan, keadilan merupakan prespektif pandangan karyawan tentang sejauh mana sumber daya dialokasikan secara adil di antara anggota organisasi. Ini dapat menciptakan rasa dihargai dan mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Jika suatu pekerjaan dianggap sebagai suatu kehormatan bagi seseorang, maka pekerjaan tersebut akan

memiliki makna yang lebih dalam bagi individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *employee engagement* (Keterikatan karyawan).

Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Aditya Ferry Noor dan Robiansyah Syaharuddin pada tahun 2020, serta Rosalia Fatma Bamiati pada tahun yang sama. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa *distributional justice* (keadilan distribusional) memiliki pengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement* (keterlibatan karyawan).

4.2.3. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengujian hipotesis 3 mengenai *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), diperoleh hasil bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) karyawan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi.

Hal ini mengindikasikan bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) merupakan faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sebagian besar responden menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) dapat meningkatkan kinerja SDM. Terdapat 4 indikator dalam kinerja SDM yaitu kuantitas, kualitas, kehadiran dan bekerja-sama. Kemudian dalam *Transformational Leadership* terdapat 3 indikator yakni perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspiratif.

Keterkaitan antara indikator perhatian individual akan dapat meningkatkan kehadiran dalam kinerja sumber daya manusia. Pemimpin di PT. Sandang Asia Maju Abadi dengan menunjukkan perhatian secara konsisten bersikap terbuka, memberikan masukan, dan memberikan saran kepada karyawan-karyawannya, akan meningkatkan yang nyata dalam kehadiran mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Interaksi yang hangat dan perhatian personal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk lebih berdedikasi, serta memperkuat ikatan antara pemimpin dan tim, menciptakan sinergi yang bermanfaat untuk produktivitas dan kesejahteraan bersama.

Bila dikaitkan dengan indikator kualitas dan kuantitas dalam kinerja sumber daya manusia (SDM), *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) dengan memberikan motivasi inspiratif memiliki potensi untuk memengaruhi seseorang dalam mencapai tujuan sesuai rencana kerja, baik dari segi bekerja sama. Selain itu, kepemimpinan transformasional dalam PT. Sandang Asia Maju Abadi juga dapat mendorong semangat kerja yang tinggi dan membuka peluang bagi karyawan untuk berkolaborasi dengan efektif, baik di dalam satu divisi maupun lintas divisi. Dengan menciptakan atmosfer positif yang mendorong inovasi dan pertukaran ide, kepemimpinan transformasional tidak hanya merangsang pencapaian tujuan secara individu, tetapi juga memupuk kerja tim yang sinergis. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pendekatan di PT. Sandang Asia Maju Abadi ini bukan hanya memperhitungkan aspek kinerja SDM, tetapi juga mengarah pada pengembangan budaya kerja yang dinamis dan kolaboratif.

Dalam indikator stimulasi intelektual dalam distributional justice akan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja sumber daya manusia. Di PT. Sandang Asi Maju Abadi memiliki pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual dengan pemberian panduan atau nasihat teknis terkait dengan tugas pekerjaan kepada karyawan akan berdampak pada produksi perusahaan selalu mencapai target yang ditetapkan, menunjukkan efisiensi dalam aspek kuantitas. Selain itu, standar kualitas di PT. Sandang Asia Maju Abadi terus terpenuhi, yang menandakan bahwa pengaruh positif kepemimpinan transformasional tidak hanya terbatas pada aspek kuantitatif, tetapi juga memperhatikan standar kualitas yang tinggi.

Ada 3 indikator *transformational leadership* yaitu : perhatian individual (X1.1), stimulasi intelektual (X1.2), dan motivasi inspiratif (X1.3). Dari hasil jawaban responden mengenai *transformational leadership* terdapat indikator dengan nilai terendah, yaitu stimulasi intelektual (X1.2), sedangkan yang memiliki nilai tertinggi adalah motivasi inspirasional (X1.3). Artinya, diperlukan peningkatan pada stimulasi intelektual sebagai salah satu aspek kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Peningkatan nilai intelektual perlu menjadi fokus utama bagi pemimpin transformasional, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan melalui pemberian panduan atau nasihat teknis yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Stimulasi intelektual yang intensif ini dapat memotivasi tim untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien di bawah kepemimpinan yang memadukan bimbingan dan dukungan.

Penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Katsaros et al. (2020) dan temuan penelitian sebelumnya oleh Astuti & Khoirunnisa (2018), Sari (2018), Fitriana & Sugiyono (2019), dan Nurmawati (2010), yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif, signifikan pada kinerja sumber daya manusia.

4.2.4. Pengaruh *Distributional Justice* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengujian hipotesis 4 mengenai *distributional justice* (keadilan distribusional) terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) diperoleh hasil bahwa *distributional leadership* (keadilan distribusional) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

Hal ini mengindikasikan bahwa *distributional justice* (keadilan distribusional) merupakan variabel yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sebagian besar responden sangat setuju atau setuju bahwa keadilan distribusional dapat meningkatkan kinerja SDM. Terdapat 4 indikator dalam kinerja sdm yaitu kuantitas, kualitas, kehadiran dan bekerja-sama. Indikator dalam *distributional justice* yaitu jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang diterima dan tanggungjawab dalam perusahaan.

Bila dikaitkan langsung dengan indikator kehadiran dalam kinerja sumber daya manusia (SDM), *distributional justice* (keadilan distribusional) jadwal kerja di PT. Sandang Asia Maju Abadi memiliki potensi untuk memengaruhi

kehadiran individu dalam bekerja agar mencapai tujuan kerja sesuai dengan rencana. Selain itu, hal ini juga dapat meningkatkan semangat kehadiran selama bekerja atau karyawan lebih berkomitmen terhadap ketaatan terhadap pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung efektivitas SDM secara keseluruhan.

Pada Tingkat beban kerja dan penghargaan yang diterima di PT. Sandang Asia Maju Abadi akan dapat meningkatkan mutu kuantitas dan kualitas dalam kinerja sumber daya manusia. Ini akan menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan dapat secara konsisten mencapai target produksi dengan standar kualitas yang tetap terpenuhi. Oleh karena itu, menerapkan keadilan distribusional dalam beban tugas dan penghargaan di di PT. Sandang Asia Maju Abadi ini memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian karyawan, membentuk suasana positif di antara tim, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk mencapai target perusahaan dan memenuhi standar kualitas kerja yang telah ditetapkan.

Dalam indikator tanggungjawab dalam di PT. Sandang Asia Maju Abadi akan dapat meningkatkan indikator bekerja-sama dalam kinerja sumber daya manusia. Dengan melakukan tanggung jawab pekerjaan secara cermat dan efektif, karyawan tidak hanya mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tetapi juga membuka peluang untuk memperkuat kerja sama dengan rekan di berbagai departemen atau bagian. Pada gilirannya, hal ini tidak hanya memperkuat sinergi antarindividu, tetapi juga meningkatkan efisiensi serta efektivitas operasional di PT. Sandang Asia Maju Abadi secara menyeluruh.

Ada 4 indikator *distributional justice* yaitu jadwal kerja (X2.1), Beban kerja (X2.2), Penghargaan yang diterima (X2.3), Tanggungjawab dalam perusahaan (X2.4). Dari hasil jawaban responden mengenai *distributional justice* (keadilan distribusional) terdapat indikator yang memiliki nilai terendah yaitu beban kerja (X2.2). Sementara nilai tertinggi terdapat pada indikator tanggung jawab di perusahaan (X2.4), hal ini menyiratkan bahwa peningkatan beban kerja dapat dianggap sebagai langkah untuk meningkatkan keadilan distribusional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

Beban kerja adalah salah satu indikator *distributional justice* dengan nilai terendah, sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan ketika seseorang merasa diperlakukan secara adil dan dihargai dalam pekerjaannya, kepuasan mereka terhadap pekerjaan juga meningkat. Saat tenaga kerja merasa diperlakukan dengan adil, hal ini akan menghasilkan tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan terwujudnya keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Semua ini menimbulkan rasa kebanggaan dan komitmen yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Surya Hamdani dan Jufrizen pada tahun 2022 yang menyatakan bahwa *distributional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Sumber daya manusia.

4.2.5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Sumber Daya

Manusia

Hasil pengujian hipotesis 5 mengenai *employee engagement* (keterlibatan karyawan) terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) diperoleh hasil bahwa *employee engagement* (keterlibatan karyawan) berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* (keterlibatan karyawan) adalah faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT. Sandang Asia Maju Abadi. Sebagian besar partisipan menyatakan kesetujuan tinggi bahwa *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dapat meningkatkan kinerja SDM.

Bila dikaitkan dengan indikator semangat (*vigor*) dalam *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi akan dapat meningkatkan kehadiran dalam kinerja sumber daya manusia. Di PT. Sandang Asia Maju Abadi, ketika karyawan merasakan motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas dengan semangat penuh, hal ini tidak hanya memberikan dorongan pada produktivitas, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kedisiplinan kehadiran mereka. Kesadaran dan motivasi untuk hadir bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh perusahaan meningkat, menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis dan efisien. Ini tidak hanya berkontribusi pada produktivitas lingkungan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja keseluruhan

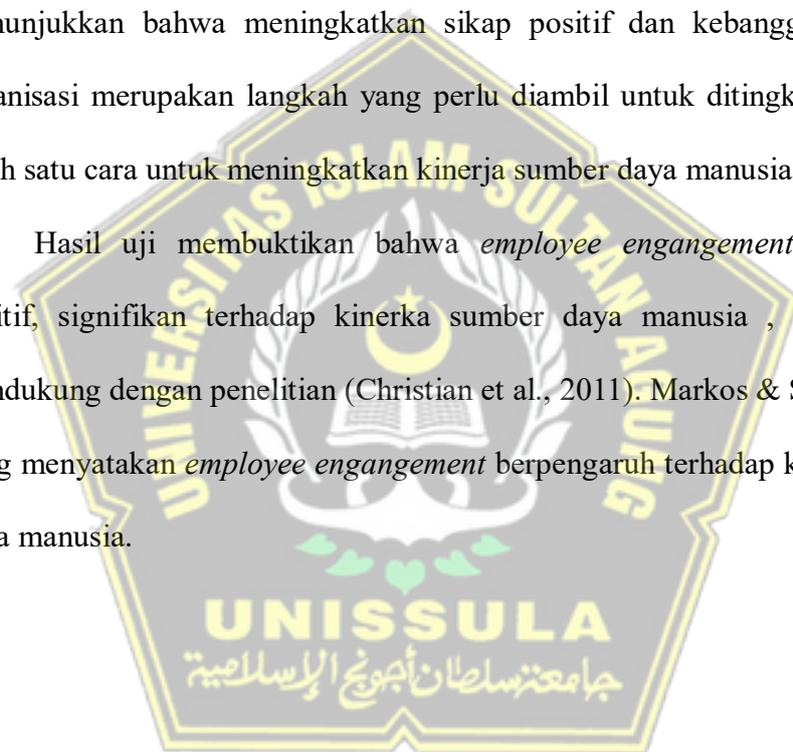
perusahaan melalui kehadiran yang konsisten dan fokus pada pencapaian tujuan bersama.

Dengan meningkatnya dedikasi dan penyerapan (*Absorption*) dalam *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi, karyawan akan mampu memberikan kontribusi baik terhadap kinerja sumber daya manusia. Ketika karyawan secara penuh mendedikasikan diri untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dan selalu memusatkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, hasilnya adalah peningkatan signifikan dalam kualitas produksi. Hal ini tidak hanya menghasilkan output di PT. Sandang Asia Maju Abadi yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan, tetapi juga menunjukkan komitmen yang kuat terhadap prestasi kerja yang optimal. Dengan demikian, dedikasi dan penyerapan (*Absorption*) yang tinggi dalam *employee engagement* tidak hanya memperkaya kuantitas tenaga kerja, tetapi juga menghasilkan kualitas kerja yang mencapai standar tinggi dalam lingkungan perusahaan.

Sikap positif dan bangga pada organisasi dalam *employee engagement* akan dapat meningkatkan bekerja-sama dalam kinerja sumber daya manusia. Di PT. Sandang Asia Maju Abadi, kebanggaan yang dirasakan oleh setiap karyawan terhadap perusahaan tidak hanya menciptakan ikatan yang erat, tetapi juga mendorong kerjasama yang sinergis di antara mereka. Karyawan yang merasa bangga menjadi bagian dari entitas ini cenderung lebih bersedia untuk berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka di berbagai departemen atau bagian, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Terdapat 4 indikator *employee engagement* yaitu semangat (*vigor*) atau (Y1.1), dedikasi (Y1.2), penyerapan (*Absorption*) atau (Y1.3), sikap positif dan bangga pada organisasi (Y1.4). Dari jawaban responden mengenai *employee engagement* terlihat bahwa terdapat sebuah indikator dengan skor terendah, yakni sikap positif dan rasa bangga terhadap organisasi (Y1.4). Sebaliknya, indikator dengan skor tertinggi adalah semangat (*vigor*) (Y1.1). Ini menunjukkan bahwa meningkatkan sikap positif dan kebanggaan terhadap organisasi merupakan langkah yang perlu diambil untuk ditingkatkan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM).

Hasil uji membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia , Penelitian ini mendukung dengan penelitian (Christian et al., 2011). Markos & Sridevi (2020) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan mengenai model peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui *transformational leadership*, *distributional justice* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening di PT. Sandang Asia Maju Abadi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement*. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi.
2. *Distributional justice* memiliki berpengaruh positif, signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa *distributional justice* yang baik akan meningkatkan *employee engagement* di PT. Sandang Asia Maju Abadi.
3. *Transformational leadership* berpengaruh positif, signifikan pada kinerja sumber daya manusia. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan *transformational leadership* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT Sandang Asia Maju Abadi.
4. *Distributional justice* berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Fakta ini menunjukkan bahwa adanya keadilan

distribusional yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT. Sandang Asia Maju Abadi.

5. *Employee engagement* berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *employee enagngement*, semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia untuk karyawan di PT. Sandang Asia Maju Abadi.
6. *Employee engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *transformational leadership* terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika kepemimpinan transformasional dikombinasikan dengan keterlibatan karyawan yang positif, dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia akan menjadi lebih signifikan.
7. *Employee engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *distributonal justice* terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, jika *distributonal justice* diterapkan secara efektif dan keterlibatan karyawan tinggi, dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia akan lebih signifikan.

5.2. Saran

Berdasarkan rangkuman yang telah dijabarkan, beberapa rekomendasi disampaikan dengan harapan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Beberapa saran yang diajukan mencakup hal-hal berikut:

1. Berkaitan dengan aspek kinerja sumber daya manusia, ketika nilai rata-rata menunjukkan bahwa indikator "kualitas" memiliki tingkat terendah, diharapkan agar karyawan dapat mengikuti pelatihan terkait pekerjaan. Hal

ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam rangka meningkatkan kualitas produk, perusahaan dapat mengadakan pelatihan standar kualitas untuk semua karyawan, sehingga mereka dapat memahami prosedur dan tuntutan kualitas yang harus dipenuhi dalam setiap tahap produksi. Pelatihan ini dapat mencakup pengenalan standar kualitas, teknik pengujian kualitas, dan penggunaan alat pengukur kualitas. Dengan demikian, karyawan akan lebih terampil dan terlatih dalam memproduksi produk yang berkualitas tinggi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan

2. Berkaitan dengan variabel *transformational leadership* indikator aspek yang memiliki nilai rata-rata paling rendah di PT. Sandang Asia Maju Abadi adalah "stimulasi intelektual." Diharapkan bahwa pimpinan dapat memberikan arahan atau nasihat teknis yang berkaitan dengan tugas pekerjaan. Perusahaan dapat menetapkan kebijakan seperti perusahaan akan memberikan sesi pelatihan mingguan kepada seluruh karyawan mengenai teknik-teknik terbaru dalam melaksanakan tugas pekerjaan masing-masing. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota tim, serta memperkenalkan teknik terbaru dalam industri. Dengan pelatihan rutin ini, diharapkan karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan mereka, sehingga produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan dapat terus berkembang

3. Berkaitan dengan variabel *distributional justice* dengan nilai rata-rata indikator terendah, yaitu "beban kerja", PT Sandang Asia Maju Abadi disarankan untuk meningkatkan keadilan dalam hal tingkat beban kerja yang diberikan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan memberdayakan setiap individu, Perusahaan dapat dengan teliti memberikan tugas kepada karyawan dengan memperhitungkan kapasitas kerja individu, seperti menyusun jadwal yang terperinci dan memberikan gambaran awal mengenai beban kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi optimal sesuai dengan kemampuan mereka, meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam kolaborasi di lingkungan kerja.
4. Berkaitan dengan indikator *employee engagement* indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah "sikap positif dengan bangga pada organisasi." Oleh karena itu, diharapkan PT. Sandang Asia Maju Abadi dapat meningkatkan upaya dalam menanamkan serta menerapkan nilai-nilai positif yang dapat memperkuat rasa bangga terhadap perusahaan. Perusahaan dapat menyusun dan mengkomunikasikan secara jelas nilai-nilai perusahaan yang ingin ditanamkan, seperti kejujuran, kerja sama, inovasi, dan pelayanan terbaik. Perusahaan dapat memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang secara konsisten menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam pekerjaan mereka, serta melakukan pelatihan dan pembinaan mengenai nilai-nilai perusahaan agar karyawan memahami dan

mampu menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, diharapkan nilai-nilai positif perusahaan dapat ditanamkan dan diterapkan secara konsisten, sehingga memperkuat rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, diharapkan nilai-nilai organisasi tersebut dapat lebih tertanam dan dirasakan secara mendalam oleh para karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan yang dapat dijadikan sebagai potensi pengembangan bagi penelitian mendatang. Beberapa batasan tersebut mencakup:

1. Kuesioner mencakup sebagian dari pengukuran yang berasal dari teori beberapa ahli, yang mungkin belum sepenuhnya mampu mengungkapkan atau menjelaskan setiap variabel secara menyeluruh.
2. Penelitian ini hanya memanfaatkan dua faktor bebas sebagai variabel independen, yaitu *transformational leadership* dan *distributional justice*. Satu variabel intervening yaitu *employee engagement*, sehingga ditemukan bahwa 33,6% dari variasi dalam model persamaan 1 dapat dijelaskan, sementara 66,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal serupa juga terjadi pada model persamaan 2, di mana ditemukan bahwa 68% variasi dapat dijelaskan, sementara 32% sisanya merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Penelitian ini masih berfokus pada sebagian kecil populasi dan menggunakan sampel yang terbatas, sehingga rincian dari tanggapan responden belum mencapai tingkat optimal.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berikut adalah beberapa rekomendasi untuk rencana penelitian yang akan datang:

1. Penelitian yang akan datang dapat memanfaatkan kuesioner bersama dengan pendekatan wawancara untuk mengumpulkan data, sehingga informasi yang diperoleh dapat diperinci dengan lebih komprehensif.
2. Peneliti berikutnya memiliki opsi untuk menambahkan atau mengubah variabel-variabel lainnya, seperti, otoritas kerja, sistem reward, kepuasan kerja, dan sebagainya yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
3. Untuk tahap penelitian berikutnya, disarankan agar peneliti memperluas jumlah responden atau cakupan secara keseluruhan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif dan akurat guna mengidentifikasi keterkaitan antara *transformational leadership*, *distributional justice*, *employee engagement*, serta dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, (1965); Cohen, (1987) Dikutip Dalam Gilliland, (1994). N.D.. Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.
- Aditya Ferry Noor, R. S. (2020). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Tingkat Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 199–208.
- Afuan, M., & Afuan, : M. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi : Keadilan Distributif Dan Keadilan Interaksional Suatu Kajian *Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Agnes Wahyu Handoyo Dan Roy Setiawan. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata*.
- Andira Dan Subroto. (2009). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sumsel Palembang.
- Ardasanti, A., Makkuradde, S., & Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Buana, S. (2022). Yume : Journal Of Management Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Melalui Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Yume : Journal Of Management*, 5(2), 345–361.
- Arisanti, S. Dan W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jimek: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*.
- Astuti, E. And R. M. K. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan.". *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis* , 8(1), 47–66.
- Bates, Baumruk, (2004); Richman, (2006). (N.D.). Employee Engagement Dapat Memprediksi Peningkatan Kinerja Pada Karyawan, Profitabilitas. *Employee Engagement Dapat Memprediksi Peningkatan Kinerja Pada Karyawan, Profitabilitas*.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice. *Journal Of Business* , 20(2), 259–273.
- Byars, L. L. And L. W. Rue. (1984). *Human Resort Management*, Mc Graw Hill: New York.

- Clayton, S. & O. (2003). Justice And Identity: Changing Perspectives On What Is Fair. *Personality And Social Psychology Review. Justice And Identity: Changing Perspectives On What Is Fair. Personality And Social Psychology Review*, 7(4): 298-310, 298–310.
- Cropanzano, R. , B. D. E. , & G. S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. *The Management Of Organizational Justice. Academy Of Management Perspectives*, 2(1), 34–48.
- Danim, S. (2004). Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta Utama. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta Utama.*
- Farisi, I. Dan F. (N.D.) (2020). Hubungan Kinerja Karyawan.
- Fitriana & Sugiyono. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Psikologis, Dan Prinsip Birokrasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia. *Mamen: Jurnal Manajemen*, 1(2), 168–177.
- Gallup. (2017). Karyawan Yang Merasa Terlibat Secara Emosional Dengan Pekerjaannya.
- Gallup, Endres Dan Smoak, (2008). (N.D.). Employee Engagement Higher At Double Digit Growth Companies. Research Brief.
- Ghozali. (2001). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali. (2005). Aplikasi Analisis Multivarians Dengan Program Spss. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2009). Aplikasi Analisis Dengan Program Spss. *Penerbit : Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Ghozali. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25 Edisi 9. Semarang: *Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Greenberg. (2007). Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, (1990); Niehoff Dan Moorman, (1993) Dalam Alotaibi, 2001. (N.D.). The Effect Of Distributive Justice And Procedural Justice On Permanent Employees.

- Indra Haris. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Interveni. *Administrasi Bisnis*.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(2), 1256–1274.
- Jung, D. I. , And B. J. A. (2000). Opening The Black Box : An Experimental Investigation Of The Mediating Effects Of Trust And Value Cocruence Ttransformational And Transactional Leadership, *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 208–220.
- Karsan Dan Kruse Dalam Ray. (2011). Apa Itu Keterlibatan Karyawan? *What Is Employee Engagement? Beginner's Guide*.
- Kasmir. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik) (Edisi Ke-5). Pt Raja Grafindo Persada. In *Journal Of Law, Administration, And Social Science* (Vol. 1, Issue 2).
- Katsaros, K. K. , T. A. N. And K. G. C. . (2020). The Impact Of Leadership On Firm Financial Performance: The Mediating Role Of Employees' Readiness To Change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Macey Dan Schneider. (2011). The Influence Of Employee Engagement On Employee Performance.
- Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Bandung: Remaja Rosdakary*.
- Markos S., S. M. S. (2020). Employee Engagement: The Key To Improving Performance. *Journal Of Business And Management*, 2(12).
- Masterson, S. S. , L. K. , G. B. M. , & T. M. S. (2000). Integrating Justice & Social Exchange : The Differing Effects Of Fair Procedures & Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, 43, 738–748.
- Maulana Dan Veriwati. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja. 8(4), 393–406.
- Mendrofa, V. M., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (2017). Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli. *Jurnal Emba*, 10(4), 1517–1524.
- Niehoff, B. P. & M. R. H. (2003). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Performance. In *Jurnal Emba* (Vol. 10).

- Nur, M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*. (Vol. 4, Issue 1).
- Nurbaity, A. Y., & Sulisty, H. (2013). Pendekatan Engagement Dalam Membangun Kinerja Pegawai. In *Ekobis* (Vol. 14, Issue 2).
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Employee Engagement Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hazara Cipta Pesona.
- Oktavianto Hadi Kusuma¹ Sundjoto² Sri Rahayu³. (N.D.). Pengaruh Persepsi Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pegawai Cv. Top Selluler.
- Folger & Konovsky. (1989). Distributive Justice (Distributive Fairness) On Employee Performance. *Journal Distributive Justice (Distributive Fairness) On Employee Performance*.
- Pamungkas, M. A. (2014). Analisis Pengaruh Kepuasan Kinerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Cirebon. Universitas Diponegoro Semarang). In *Jurnal Ekobis Dewantara* (Vol. 3, Issue 1).
- Perrin's Global Workforce. (2003). The Relationship Between Employee Engagement And Employee Performance. *Journal Employee Engagement And Employee Performance*.
- Pradana, M. A., Swasto, B., Djamhur, S., Fakultas, H., & Administrasi, I. N.D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Mustika Bahana Jaya, Lumajang).
- Robbins. (2016). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Penerbit Gaya Media (Vol. 4, Issue 1). *Jurnal Administrasi Publik*.
- Robbins. (2020). Manajemen, Edisi 10, Jilid 2. Jakarta :Erlangga. *Manajemen, Edisi 10, Jilid 2. Jakarta : Erlangga*.
- Rosalia Fatma Bamiati. (2020). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Employee Engagement. *Journal Organizational Justice*
- Sugiyono. (2005). Statistik untuk Penelitian. Bandung: *Alfabeta*.
- Sudjana, .(2010).Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar.

- Schaufeli, B. Dan S. (2006). Employee Engagement With Turnover Intentions For Employees.
- Sedamayanti. (2011). Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Bandung: Cv Mandar Maju. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Bandung: Cv Mandar Maju.*
- Sedarmayanti. (2014). Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Bandung : Mandar (Vol. 4, Issue 1). *Jurnal Administrasi Publik.*
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia “Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” (Edisi 9). Bandung: Pt. Refika Aditama. *Manajemen Sumber Daya Manusia “Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” (Edisi 9). Bandung: Pt. Refika Aditama.*
- Setiaji, A., Djastuti, I., & Manajemen, J. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Staff Pt Taspen (Persero). *Diponegoro Journal Of Management, 4*, 1–16.
- Sihombing. (2018). Employee Engagement. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan.
- Simamora Henry. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Sie Ykpn. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Sie Ykpn.*
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D).. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung : Alfabeta. (Issue 2).
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Thomas, Henryhand. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Karyawan.