

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KAYABA INDONESIA

Hapron Junaidi¹, Endang Komara², Yani Restiani Widjaja³, Kahar Mulyani⁴
^{1,2,3,4} Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, alamat email

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan terhadap *employee engagement*, pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional & penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT Kayaba Indonesia. Hasil penelitian ini didapatkan bukti bahwa kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga dengan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Penempatan karyawan terhadap *employee engagement* memiliki nilai pengaruh yang paling tinggi untuk hubungan langsung yaitu sebesar 44%, sedangkan yang terendah yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 24%. Dengan dihadapkannya *employee engagement* sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan nilai pengaruhnya meningkat menjadi 33%, dan peningkatan nilai pengaruh ini juga terjadi pada hubungan tidak langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang nilai pengaruh langsung sebesar 31% menjadi 43% dengan hadirnya *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Penempatan Karyawan, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze and prove the effect of transformational leadership and employee placement on employee engagement, the effect on employee performance, and the effect of employee engagement on employee performance, as well as the indirect effect of transformational leadership & employee placement on employee performance mediated by employee engagement at PT. Indonesian Kayaba. The results of this study found evidence that transformational leadership and employee placement had a positive and significant effect on employee engagement, as well as a positive and significant effect on employee performance, as well as employee engagement had a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership and employee placement indirectly have a positive and significant effect on employee performance mediated by employee engagement. Employee placement on employee engagement has the highest influence value for direct relationships, which is 44%, while the lowest is the influence of transformational leadership on employee performance by 24%. With the presence of employee engagement as a mediating variable of transformational leadership on employee performance, the value of the influence increases to 33%, and this increase in the value of influence also occurs in the indirect relationship of employee placement to employee

performance whose direct influence value is 31% to 43% with the presence of employee engagement as mediating variable.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Placement, Employee Engagement, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Penelitian ini membahas pentingnya inovasi dan strategi perusahaan, terutama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), sebagai respons terhadap perubahan yang konstan. Kesimpulan dari penulis bahwa perubahan adalah suatu keharusan, dan adaptasi cepat adalah kunci untuk kelangsungan hidup perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik, khususnya melalui employee engagement, dianggap krusial untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sejalan dengan temuan sejumlah penelitian terkait. PT Kayaba Indonesia, perusahaan otomotif yang berusia 44 tahun, menjadi objek penelitian, menghadapi tantangan meningkatkan kinerja karyawan dan employee engagement.

Penelitian menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement, terutama kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan. *Employee engagement* dijelaskan sebagai sikap positif karyawan terhadap perusahaan, yang memengaruhi kinerja individu dan komitmen karyawan. Tingkat employee engagement, seperti terlihat dari tingkat resignasi karyawan, dianggap rendah dalam kasus PT Kayaba Indonesia. Penelitian bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan dan *employee engagement* di perusahaan ini.

Kepemimpinan transformasional, didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang meningkatkan motivasi dan moral antara pemimpin dan pengikut, serta penempatan karyawan, dianggap sebagai faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan inkonsistensi dalam dampak langsung dari kedua faktor ini terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk mengisi kesenjangan dengan memasukkan *employee engagement* sebagai variabel intervening, yang diperkirakan dapat menjelaskan hubungan antara kedua faktor tersebut dengan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini akan menyelidiki secara mendalam dampak

kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan terhadap employee engagement, serta bagaimana *employee engagement* memediasi hubungan tersebut dengan kinerja karyawan di PT Kayaba Indonesia. Dengan latar belakang ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga untuk perusahaan sejenis dan kontribusi pada pemahaman teoritis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berfokus pada menciptakan nilai dan perubahan positif pada pengikut. Pemimpin transformasional dianggap mampu menciptakan inovasi yang sangat dibutuhkan dalam era persaingan. Definisi kepemimpinan transformasional mencakup perilaku proaktif, peningkatan perhatian terhadap kepentingan bersama, dan bantuan kepada pengikut untuk mencapai tujuan tingkat tinggi. Rivai dan Mulyadi (2012:132) menekankan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan meningkatkan nilai tugas dan mendorong pengorbanan demi kepentingan organisasi.

Menurut Northouse (2019), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan motif pengikut, mencoba membantu mereka mencapai potensi terbaik. Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kebaikan organisasi, memiliki pengaruh yang luar biasa, dan memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikutnya.

Dengan merangkum definisi-definisi tersebut, kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai model kepemimpinan yang menekankan perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, dan

kesiapan mengambil risiko. Pemimpin transformasional harus konsisten, memiliki komitmen tinggi, menciptakan peluang untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan, menunjukkan kepedulian kepada orang lain, dan memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Karyawan di bawah kepemimpinan transformasional lebih cenderung berbagi pengetahuan mereka dengan mudah, sesuai dengan temuan Berry (1998). Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan transformasional mencakup empat komponen utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Penempatan Karyawan

Penempatan kerja merujuk pada penugasan karyawan ke posisi yang sesuai dengan lingkup kewenangan mereka dan memberikan peluang yang masuk akal untuk sukses, menurut Dessler (2020). Definisi ini diperkuat oleh pandangan Kumar dan Sharma (2001), yang menyatakan bahwa penempatan melibatkan penugasan pekerjaan kepada kandidat yang diterima. Siswanto (2005) menggambarkan penempatan sebagai proses pemberian tugas kepada tenaga kerja yang lulus seleksi, dengan tanggung jawab terhadap risiko dan kemungkinan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan tugas. Marihot (2005) menambahkan bahwa penempatan bisa mencakup pengisian jabatan baru atau pindah tugas pegawai.

Menurut Werther & Davis (2004), penempatan karyawan mencakup tiga keputusan utama: promosi, transfer, dan demosi. Penempatan bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya, menempatkan karyawan pada posisi yang paling sesuai. Aktivitas penempatan tidak hanya terbatas pada karyawan baru, tetapi juga dapat terjadi pada karyawan yang mengalami perubahan tugas atau mutasi, seperti yang disebutkan oleh Siagian (2012).

Penempatan kerja didefinisikan sebagai proses pemberian tugas kepada tenaga kerja yang lulus seleksi sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja termasuk pendidikan, usia, keterampilan kerja, pengalaman kerja, dan bakat, seperti yang dijelaskan oleh Sastrohadiwiryono (2005).

Bakat dianggap sebagai salah satu sumber penting untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi (Zhang et al., 2012). Pengukuran penempatan karyawan dalam penelitian ini menggunakan indikator yang mencakup faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan peta bakat. Konsep peta bakat dilihat sebagai sumber kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mencoba untuk memahami dan mengukur proses penempatan karyawan yang memperhitungkan faktor-faktor tersebut.

Employee engagement, seperti dijelaskan oleh Gallup konsultan manajemen (2006), mencakup komitmen psikologis, kepuasan terhadap tantangan pekerjaan, penggunaan bakat, dan inovasi. McLeod (2009) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterikatan emosional, motivasi, dan kemampuan karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam konteks keterlibatan ini, karyawan diharapkan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, organisasi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan.

Employee engagement, menurut Robbins & Judge (2014), adalah keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan. Definisi lain oleh Robinson et al. (2004) menekankan sikap positif terhadap perusahaan dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Engagement mencakup tingkat energi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Pengukuran *employee engagement* dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dijelaskan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang mencakup tiga dimensi utama: Vigor, Dedication, dan Absorption. Dimensi ini mencerminkan sikap positif, keterikatan emosional, dan fokus tinggi dalam bekerja, yang menjadi inti dari employee engagement.

Kinerja Karyawan

Nawawi dalam Widodo (2014:3) mendefinisikan kinerja sebagai singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris yaitu *performance*. Pendapat lainnya mengenai kinerja karyawan adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan

perusahaan (Colquitt et al, 2011:35). kinerja juga didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan perusahaan seperti kualitas, efisiensi dan efektifitas (Gibson, et al, 2012:374).

(Sinambela, 2016:480) menyatakan kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Simanjuntak dalam Widodo (2015:131) menyatakan kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:93). Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016:7).

Dari pengertian-pengertian tentang kinerja karyawan yang diungkapkan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang didapatkan oleh karyawan setelah berpose menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya, baik kualitas ataupun kuantitas, apakah dapat tercapai atau tidak tercapai dari yang telah ditargetkan dalam perencanaan kerja.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan teori yang disampaikan oleh Mitchel (dalam Sedarmayanti 2013:51) menyatakan bahwa penilaian kinerja meliputi 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) keandalan, dan 4) sikap kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Sedangkan untuk pendekatan penelitian menggunakan penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018).

Variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen,

serta variabel mediasi, dimana untuk variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan penempatan karyawan, untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel mediasi adalah *employee engagement*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *critical ratio* (CR) $2,91 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

Menurut Antonakis et al. (2003), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku proaktif yang meningkatkan perhatian terhadap kepentingan bersama dan membantu pengikut mencapai tujuan pada tingkatan tertinggi.

Indikator kepemimpinan transformasional yang paling dominan dalam mempengaruhi *employee engagement* adalah stimulasi intelektual. Ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang memberikan stimulus intelektual, seperti meningkatkan kecerdasan bawahan untuk merangsang kreativitas dan inovasi, serta meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah, memiliki dampak positif pada prestasi karyawan dan, akhirnya, meningkatkan tingkat *employee engagement*.

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, sebuah perusahaan dapat memainkan peran kunci dalam memotivasi, memberikan kepuasan kerja, dan membangun kepercayaan pada pimpinan. Semua ini dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan dan, pada gilirannya, meningkatkan tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*). Keberhasilan stimulus intelektual dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan mencerminkan pentingnya dimensi kepemimpinan transformasional dalam membentuk ikatan positif antara karyawan dan perusahaan.

Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap *Employee Engagement*

Penempatan karyawan merupakan proses alokasi individu pada posisi kerja

tertentu, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama yang dapat mencakup pemeliharaan posisi atau perpindahan ke posisi lain (Rivai, 2013:198).

Indikator penempatan karyawan yang paling dominan memengaruhi *employee engagement* adalah peta bakat. Ini menggambarkan bahwa perhatian terhadap bakat dan karakter dasar seseorang dalam penempatan karyawan pada suatu posisi, tugas, dan tanggung jawab sangat penting. Penempatan yang mempertimbangkan bakat dan karakter dasar karyawan akan membuat mereka menikmati pekerjaan, menjadikan pekerjaan terasa lebih mudah, dan mendorong terciptanya karya yang sangat baik. Pendekatan ini berdampak positif pada hasil yang luar biasa dan meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap perusahaan.

Proses penempatan karyawan dimulai dengan melakukan penilaian bakat untuk mengidentifikasi potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan. Penilaian ini dapat dilakukan dengan sejumlah pertanyaan yang mengevaluasi kekuatan dan kelemahan individu. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, perusahaan dapat memandu penempatan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai. Apabila penempatan dilakukan dengan memperhatikan bakat, minat, dan potensi, hal ini akan meningkatkan pemahaman, kebahagiaan, dan semangat karyawan, serta berdampak positif pada keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *critical ratio* (CR) 2,49 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Rivai dan Mulyadi (2012:132) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ketingkat yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan benar dapat mempengaruhi karyawan dalam kepercayaan pada pimpinan, semangat kerja, kepuasan kerja, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan maka akan berpengaruh kepada meningkatnya kinerja karyawan.

Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *critical ratio* (CR) 2,81 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima yang artinya ada pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Kumar dan Sharma (2001) mendefinisikan penempatan sebagai penentuan pekerjaan yang akan ditugaskan kepada kandidat yang diterima. Sedangkan Siswanto (2005) penempatan adalah proses peberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi yang akan dilaksanakan sesuai dengan kewenangan yang telah ditetapkan, serta bertanggung jawab terhadap segala resiko dan kemungkinan yang akan terjadi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Praktek penempatan karyawan yang sesuai dengan minat, bakat dan potensi yang dimiliki karyawan akan menjadikannya mudah memahami pekerjaan, senang terhadap pekerjaan, dalam bekerja memiliki semangat yang tinggi sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan sesuai yang telah direncanakan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *critical ratio* (CR) 2,95 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009:4).

Employee engagement (keterikatan karyawan) terhadap perusahaan membuat karyawan merasa turut memiliki perusahaan, mau berkontribusi yang terbaik agar tujuan

perusahaan selalu tercapai, bersedia bekerja sesuai harapan perusahaan, disiplin terhadap peraturan perusahaan, serta memberikan dukungan penuh terhadap kebijakan perusahaan, maka kinerja karyawan akan selalu meningkat.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi *Employee Engagement*.

Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*, berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *test statistic* pada sobel test $2,05 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_6 diterima yang artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *employee engagement*.

Ciri kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menciptakan nilai dan perubahan positif pada pengikut, fokus pada transformasi untuk saling membantu, menjaga, mendorong dan menjadi harmonis, serta memperhatikan organisasi secara keseluruhan (Lievens, Geit dan Coetsier, 1997). *Engagement* didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas, (Schaufeli dan Bakker, 2010). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan baik akan semakin meningkat, dengan cara membangun rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, maka karyawan akan memberi dukungan penuh terhadap setiap kebijakan yang diambil pimpinan untuk kemajuan organisasi, karyawan juga akan melakukan setiap tugas yang diamanatkan sebagai sebuah tanggung jawab dan dedikasi terhadap organisasi.

Sesuai hasil penelitian, dengan hadirnya *employee engagement* sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang pada nilai

estimasi pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,24 atau 24%, dengan dihadapkannya *employee engagement* sebagai mediasi maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan meningkat menjadi 0,33 atau 33%. Tentu peningkatan ini menjadi indikasi baik bagi organisasi bila dalam proses penerapannya dilakukan dengan benar.

Pengaruh Tidak Langsung Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi *Employee Engagement*.

Pengaruh tidak langsung penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*, berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai *test statistic* pada sobel test $2,27 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_7 diterima yang artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *employee engagement*.

Werther & Davis (2004:261) menyatakan terdapat tiga jenis keputusan penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Penempatan karyawan sebagai upaya menyalurkan kemampuan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya, dengan jalan menempatkan karyawan pada tempat atau jabatan yang paling sesuai. Robbins dan Judge (2008:103) menyatakan *employee engagement* adalah sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Robinson et al (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada didalam perusahaan tersebut. Pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan akan semakin meningkat dengan membangun *employee engagement*, karena karyawan akan memiliki rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009:4).

Sesuai hasil penelitian dengan hadirnya *employee engagement* sebagai mediasi penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan, yang pada nilai estimasi pengaruh langsung penempatan karyawan

terhadap kinerja karyawan sebesar 0,31 atau 31%, dengan dihadapkannya *employee engagement* sebagai mediasi maka pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan meningkat menjadi 0,43 atau 43%. Tentu peningkatan ini menjadi indikasi baik bagi organisasi bila dalam proses penerapannya dilakukan dengan benar.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada PT Kayaba Indonesia. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu perusahaan memiliki peran yang penting untuk mempengaruhi karyawan dalam hal motivasi kerja, kepuasan kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga karyawan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan dan akan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan karyawan terhadap *employee engagement* pada PT Kayaba Indonesia. Bakat dan karakter dasar karyawan perlu mendapat perhatian dalam penempatan karyawan. Penempatan karyawan yang didasarkan pada bakat, karakter dasar pada diri karyawan akan menjadikan karyawan *enjoy* dalam bekerja, mudah dalam menguasai dan memahami pekerjaan yang diberikan, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil *excellent* sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Kayaba Indonesia. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan benar dapat mempengaruhi karyawan dalam hal motivasi kerja, kepuasan kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga karyawan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan maka akan berpengaruh kepada meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Kayaba Indonesia. Praktek penempatan karyawan yang sesuai dengan minat, *talents* dan potensi yang dimiliki karyawan akan

menjadikannya mudah memahami pekerjaan, senang terhadap pekerjaan, dalam bekerja memiliki semangat yang tinggi sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan sesuai yang telah direncanakan, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Kayaba Indonesia. *Employee engagement* (keterikatan karyawan) terhadap perusahaan membuat karyawan merasa turut memiliki perusahaan, mau berkontribusi yang terbaik agar tujuan perusahaan selalu tercapai, bersedia bekerja sesuai harapan perusahaan, disiplin terhadap peraturan perusahaan, serta memberikan dukungan penuh terhadap kebijakan perusahaan, maka kinerja karyawan akan selalu meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT Kayaba Indonesia. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan baik akan semakin meningkat, dengan cara membangun rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, maka karyawan akan memberi dukungan penuh terhadap setiap kebijakan yang diambil pimpinan untuk kemajuan organisasi, karyawan juga akan melakukan setiap tugas yang diamanatkan sebagai sebuah tanggung jawab dan dedikasi terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* pada PT Kayaba Indonesia. Pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan akan semakin meningkat dengan membangun *employee engagement*, karena karyawan akan memiliki rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu.

REFERENSI

- Agustian, E. P., & Rachmawati, R. (2021). *The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction*. 180(Insyma), 265–270.
- Aiyub, Yusuf, E., Bintan, R., Adnan, & Azhar. (2021). The Effect of *Employee Engagement* on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District. *Jurnal Visioner & Strategis*, 10(2), 1–15.
- Alfi, Haryonor, S., & Nuryakin. (2021). *The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency*. 10(12), 17–28.
- Ali, M., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2018). *The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*. May. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Alwi, M., & Sugiono, E. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat. *Manajemen*, 15(2), 98–112. <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/748/620>
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2021). Polychronicity: Model and analysis of conditional process toward employee turnover intentions. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(01), 1–14. <https://doi.org/10.22219/jibe.v5i01.15867>
- Anita, J., Aziz, N., & Yunus, M. (2019). The effect of placement and work load on work motivation and its impact on employee work performance at labor and population mobility agency of Aceh Province, Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(4), 225–229.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor* (Vol. 14). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Aziz, A. (2022). The Effect of *Employee Engagement* on Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221–230.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Citra, S., & Sagala, E. J. (2019). *The Effect Of Employee Engagement And Compensation Toward Employee Performance (Studi Kasus Pt . Indonesia Power Unit Jasa Pembangkitan 1 SURALAYA CILEGON)*. 6(2), 3753–3762.
- Demirtas, O., & Karaca, M. (Eds.). (2020). *A Handbook Of Leadership Styles*.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. 16th edition. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
- Hasan, H., Endang, S. A., Wulida A, T., & Iqbal, M. (2020). Impact of organizational culture on employee performance. *Wacana*, 23(4), 235–247. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Irianto, A., & Basbeth, F. (2021). *The Effect Of Transformational Leadership ' S On Employee Engagement: The Moderating Role Of Organizational Culture Engagement*. July.
- Khrisnan, V. R. (2005). *Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration*. March. <https://doi.org/10.1108/01437730510617654>
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun

- 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274. <https://doi.org/10.35448/jte.v13i2.4315>
- Meswantri, M., & Awaludin, A. (2018). Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 36–44. <http://www.econjournals.com>
- Mufeed, U. (2018). Effect Of Transformational Leadership On Employee Engagement- An Empirical Study In Select Higher Educational Institutions. *Journal of Organisation & Human Behavior*, 7(2 & 3), 8–13.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership. Theory And Practice* (8th ed.). SAGE.
- Pohan, V. G. R. (2017). *The Influence of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement Among Policemen in Sumatera Utara. January 2017*. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.41.1006>
- Puspitasasri, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 334–344. <https://doi.org/https://doi.org/10.200609/ijoc.v3i1.299>
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). *The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement*. 21(5), 119–125.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2020). *The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance: A study among employees of services sector*. 5(Agustus). <https://doi.org/10.34091/JASS.13.1.05>
- Robbins, stephen P., & Judge, T. A. (2014). Organizational Behaviour: Organizational Contexts. In *Contexts* (16th ed.).
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute For Employment Studies.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual Version 1.1* (Issue December).
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sugiono, E., & Pratista, R. M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama Di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(2), 43–58. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i2.520>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *ke-26*.
- Sulistiowati, S., Komari, N., & Dhamayanti, E. (2018). The Effects of Person-Job Fit on Employee Engagement Among Lecturers in Higher Education Institutions: Is There a Difference Between Lecturers in Public and Private Higher Education Institutions? *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 75–80. <http://www.econjournals.com>
- Sungmala, N., & Amara, V. (2021). The Impact of Employee Engagement on Employee Performance: A Case Study of Multinational Corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance*, 8(5), 1091–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1091>
- Tzvetana, S., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *Econstor*, 10(1), 23–29.