

**INTERVENSI KEADILAN DAN *ENGAGEMENT*  
TERHADAP KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL KARYAWAN PERUSAHAAN  
DI JABODETABEK**

Sopyan Mulyana  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
Sopyanmulyana383@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research aims is to investigate the effects of transformational leadership, organizational justice, employee engagement toward organizational commitment. The background of this research based on the Gallup's survey 2017 which reported that Indonesian's employees who were engaged to their job and companies at the low level of 15% compare to four Southeast Asian countries: Malaysia 17%, Singapore 23%, Thailand 23%, and Philippines 36%. In response, to chase this lagging behind is required to conduct empirical studies to find the predictors that have significant effect toward employee engagement particularly in the Indonesian context.*

*Due to the population is too broad hence this research is limited by area of Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang and Bekasi (JABODETABEK). The data was collected by questionnaire method through online survey with snowball sampling technique. The survey was responded by 188 respondents from various industries and position levels, which then selected only 128 respondents who qualified for this research are non-Board of Director and working in JABODETABEK area.*

*This research apply path analysis technique and the data was processed using macro process SPSS by Andrew F. Hayes which aims to investigate the direct and indirect effects of the independent variables on the dependent through the mediators. The finding is transformational leadership has the indirect effect on organizational commitment through organizational justice and employee engagement, both alone or in serial, and organizational justice found has the strongest mediation effect on non-serial mediation.*

**Keywords:** *transformational leadership, organizational justice, employee engagement, organizational commitment*

## 1. PENDAHULUAN

Telah banyak penelitian yang dikembangkan oleh para praktisi dan akademisi dalam mempelajari perilaku sumber daya manusia yang berhubungan dengan efektivitas perusahaan. Menurut Hay, faktor motivasi pekerja yang mendorong terhadap efektivitas perusahaan berkembang dari masa ke masa, dimulai dari efisiensi, moral, dan kepuasan kerja, serta komitmen. Pada sepuluh tahun terakhir ini berfokus pada *engagement*. Menurut Hay, *engagement* terdiri atas dua komponen, yang pertama adalah niat atau sikap pekerja untuk tetap tinggal di perusahaan dan yang kedua adalah kesediaan untuk bekerja melebihi dari standar formal yang telah ditetapkan (Hay Group, 2009).

Penelitian yang dilakukan Gallup terhadap lebih dari 140 negara pada kurun waktu 2011 - 2012 menunjukkan bahwa secara global hanya 13% pekerja yang *engaged* terhadap

pekerjaan dan perusahaannya, 63% *not engaged*, dan 24% *actively disengaged*. Nilai *engagement* tersebut naik 2% dari penelitian sebelumnya sebesar 11% pada kurun waktu 2008 – 2009; artinya, *engagement* adalah suatu hal yang dinamis, dapat dikelola, dan ditingkatkan. Di Indonesia berdasarkan hasil penelitian Gallup tahun 2012 menunjukkan 8% *engaged*, 77% *not engaged*, dan 15% *actively disengaged*. Gallup juga menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *Employee Engagement* dengan profitabilitas dan produktivitas perusahaan. Dari penelitian Gallup yang lainnya menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki *engagement* tinggi memiliki *earning per share* (EPS) yang tinggi pula dan memiliki kemampuan *recovery* yang lebih baik dalam menghadapi kondisi resesi (Gallup's State of The Global Workplace, 2013).

Penelitian Gallup terbaru yang dirilis tahun 2017 terhadap 155 negara untuk kurun waktu 2014 – 2016 menunjukkan peningkatan *engagement* secara global, yaitu 15% pekerja yang *engaged* terhadap pekerjaan dan perusahaannya, 67% *not engaged*, dan 18% *actively disengaged*. Adapun untuk lima negara di Asia Tenggara hasil penelitian Gallup sebagai berikut.

**Tabel 1. Persentase *Engagement* Asia Tenggara**

Negara	Engaged		Not Engaged		Actively Disengaged	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Philippines	29%	36%	63%	55%	8%	9%
Thailand	14%	23%	84%	73%	2%	4%
Malaysia	11%	17%	81%	70%	8%	13%
Singapore	9%	23%	76%	69%	15%	8%
Indonesia	8%	15%	77%	76%	15%	10%

Sumber : Gallup's State of The Global Workplace, 2017

Di antara lima negara di Asia Tenggara, penelitian Gallup menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat terendah pada dua siklus penelitian yang dilakukan pada tahun 2011 – 2012 maupun 2014 – 2016. Namun demikian, selama kurun waktu 4 tahun, antara 2012 – 2016, di Indonesia terjadi peningkatan *engagement* sebesar 7% dan penurunan *actively disengaged* sebesar 5%. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi di Indonesia telah melakukan upaya-upaya positif untuk meningkatkan *employee engagement* karyawannya meskipun secara regional Asia Tenggara pencapaian tersebut masih tertinggal dari 4 negara lainnya, terutama 3 negara, yaitu Singapore, Thailand, dan Philipines yang telah mencapai angka *engagement* diatas 23%. Ada hal yang menarik di negara Singapore yang mencapai kenaikan *engagement* secara ekstrim sebesar 14% dan penurunan *actively disengaged* sebesar 7%. Sekali lagi, hal ini menunjukkan bahwa *engagement* adalah suatu hal yang dinamis, dapat

dikelola dan ditingkatkan, semakin besar upaya yang dilakukan untuk mengelola dan meningkatkannya maka dampaknya akan semakin besar pula.

Dengan demikian, dalam konteks Indonesia, perlu perhatian dan usaha serius antara lain melakukan penelitian-penelitian yang fokus mempelajari topik *engagement* sehingga dapat ditemukan faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan dalam konteks Indonesia, bahkan khususnya lagi di sektor industri atau organisasi masing-masing. Hal ini disebabkan fenomena perilaku karyawan dapat berbeda tergantung dari sektor industri seperti halnya hasil survey Tiny Pulse yang mengukur level kebahagiaan pada sektor industri global, yang mana level kebahagiaan dapat menentukan perilaku *engagement* karyawan terhadap organisasi.

**Tabel 2. Best Industry Happiness Ranking**

No	Best Industry Happiness Rankings
1	Construction and Facilities Services
2	Consumer Product and Services
3	Technology and Software
4	Telecom, Energy and Utilities
5	Healthcare, Pharmaceuticals and Biotech
6	Hospitality
7	Media and Entertainment
8	Finance and Insurance
9	Education
10	Business Services and Consulting
11	Government and Non-Profit
12	Manufacturing

Sumber : <http://www.tinypulse.com/>

*Engagement* adalah suatu gagasan yang relatif baru dikonsepsikan oleh banyak peneliti (Wefald et al., 2011). Beberapa peneliti berargumentasi bahwa *employee engagement* adalah sebuah gagasan unik terkait motivasi yang karakteristiknya dapat dibedakan dengan gagasan lainnya, seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, atau *job involment* (Bakker & Leiter, 2010), sedangkan mayoritas temuan studi praktisi tidak secara meyakinkan menunjukkan bahwa *employee engagement* adalah gagasan yang berbeda dan hanya merupakan sebuah *repacking* dari gagasan yang sudah ada (Macey & Schneider, 2008). *Employee engagement* telah menjadi sangat populer dan banyak dibutuhkan oleh pemangku kepentingan, terkait hubungan karyawan dan organisasi. *Employee engagement* diklaim oleh para peneliti praktisi *Human Resources* memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan pelanggan, produktivitas, *employees' retention*, *profit*, dan *organizational success* (Buckingham et al., 1999; Richman, 2006; Baumruk, 2004). Harter et al. (2002) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah faktor penting untuk performa dan hasil usaha yang bermakna dalam organisasi. Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang termotivasi untuk menginvestasikan energinya secara fisik,

kognitif, dan emosional ke dalam pekerjaannya (Macey dan Schneider, 2008), yang mana berfungsi sebagai sarana utama dari keunggulan bersaing dan keseluruhan efektivitas organisasi (Barrick et al., 2015). Saks (2006) mengkonsep *employee engagement* berdasarkan model Maslach et al. (2001) dengan definisi sejauh mana individu penuh perhatian dan terserap dalam performa perannya. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Kepemimpinan yang efektif melibatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi pada tujuan perusahaan (Yukl, 2013). Pemimpin organisasi memotivasi karyawan untuk berkontribusi kepada tujuan perusahaan dengan cara menciptakan lingkungan yang menumbuhkan *engagement* karyawannya terhadap perusahaan (Gallup Management Journal, 2013). Pemimpin juga harus memungkinkan karyawan untuk dapat menyalurkan usaha ekstra karyawan secara produktif (Hay, 2009). Pemimpin organisasi memiliki pengaruh yang substansial terhadap sistem imbalan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi proses *engagement* semua karyawannya. Cara utama untuk melakukannya adalah dengan menawarkan penghasilan yang adil (*distributive justice*) dan memberlakukan kebijakan dan prosedur yang adil (*procedural justice*) (Colquitt et al., 2005). Dengan kata lain, keadilan di dalam praktik organisasi merupakan produk dari pemimpin organisasi itu sendiri. Perlu diketahui bahwa kualitas kepemimpinan tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tumbuhnya perilaku *engagement* karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Yasin Ghadi et al. (2012) di Australia menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dalam konteks yang berbeda, yaitu Afrika Selatan (Zhu et al., 2009), Belanda (Tims et al., 2011), Portugis (Salanova et al., 2011), dan Pakistan (Waqas Raja, 2012). Penelitian-penelitian di China terkait kepemimpinan transformasional selama kurun waktu 2005 - 2015 (Peng Liu, 2018) menemukan bahwa terdapat dua belas penelitian yang relevan mengenai efek mediasi dan moderasi antara keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap variabel lainnya (*organizational citizenship behavior*, *organizational trust*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *employee engagement*, *job performance*, *satisfaction*, dan *counterproductive behavior*). Tujuh dari dua belas penelitian tersebut menggunakan instrumen survey the Colquitt (2001) yang termasuk di dalamnya dimensi *distributive justice*, *informational justice*, *interpersonal justice*, dan *procedural justice*. Sepuluh penelitian menemukan

bahwa keadilan organisasional memediasi secara parsial, hanya satu penelitian mengkonfirmasi efek mediasi penuh dan sisanya memiliki efek moderator yang positif.

Penelitian yang dilakukan oleh Xiaojun Lyu (2016) di China menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keadilan organisasional dan *employee engagement*, hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di konteks yang berbeda yaitu: Pakistan (Alvi, A. K. et al., 2012) dan Jepang (Inoue et al., 2009). Namun, di United Kingdom (Hongwei et al., 2013) menemukan bahwa hubungan *procedural justice* (salah satu sub-variabel keadilan organisasional) dan *employee engagement* dimediasi secara penuh oleh *organizational identification* tidak signifikan secara langsung. Hal ini sejalan dengan penelitian di US (Haynie et al., 2019) menemukan bahwa keadilan organisasional (*distributive* dan *prosedural justice*) dan *employee engagement* dimediasi oleh *perceived organization support* dan *organizational identification*.

Selain sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi yang melahirkan kesediaan untuk bekerja melebihi dari standar formal yang telah ditetapkan, peneliti menambahkan variabel komitmen organisasional (*organizational commitment*) dalam penelitian ini agar model konseptual penelitian menjadi lebih lengkap. Dalam hal ini, komitmen organisasional dapat mewakili sebuah perilaku yang menunjukkan sikap untuk tetap tinggal di perusahaan.

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Menurut Allen dan Meyer *affective commitment* mengacu kepada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. *Continuance commitment* ialah persepsi tentang biaya apabila karyawan meninggalkan organisasi atau mengacu pada segala sesuatu yang bernilai yang telah diinvestasikan oleh karyawan. Yang terakhir ialah *normative commitment* yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan yang merupakan tugas/kewajiban untuk tetap tinggal di organisasi. Saks (2006) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, pada analisis mediasi ditemukan bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial hubungan *procedural* dan *distributive justice* terhadap komitmen organisasional. Temuan penelitian lainnya menunjukkan bukti bahwa *work engagement* dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang saling melengkapi (Macey dan Schneider, 2008). Joo et al. (2012) mengatakan bahwa untuk memelihara keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*), organisasi membutuhkan komitmen karyawan yang tinggi.

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi telah memberikan perhatian khusus terkait perilaku *engagement* yaitu dengan memasukan dua unit kompetensi kedalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, adapun unit kompetensi itu adalah membangun

keterlekatan pekerja dan melakukan survei kepuasan dan keterlekatan pekerja di tingkat organisasi. Perhatian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* diakui sebagai faktor yang dapat berkontribusi terhadap efektifitas organisasi yang berdampak terhadap produktivitas nasional. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian di Australia yang menyatakan bahwa penurunan level *engagement* mengakibatkan kerugian negara dalam hal kehilangan produktivitas tahunan seperti terjadi di US sebesar USD 300 miliar, di UK sebesar USD 94.5 - 103.4 miliar, di Jepang sebesar USS 232 miliar dan di Australia sebesar USD 37.5 - 47.2 miliar (Ghadi et al., 2012).

Gallup mengklasifikasikan Indonesia sebagai *emerging-market countries* dimana dalam banyak kasus perubahan yang cepat terjadi bersamaan dengan masalah ketimpangan pendapatan (*income inequality*) yang melebar. Survei Gallup juga menyoroti faktor lain yang dapat mengancam laju pertumbuhan yaitu level *employee engagement* yang rendah, secara agregat dari 23 *emerging-market countries* terungkap bahwa hanya satu dari 10 karyawan *engaged* terhadap pekerjaannya. Temuan Gallup khususnya di Asia Tenggara, menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara level pendidikan dengan level *engagement* karyawan, yaitu kemungkinan perilaku *actively disengaged* karyawan yang berpendidikan dasar lebih mungkin empat kali lipat dari karyawan yang berpendidikan perguruan tinggi.

Menurut Gallup terdapat 3 faktor lainnya yang akan berdampak terhadap *employee engagement* di Indonesia. Faktor pertama, fenomena meningkatnya populasi muda yang akan mempengaruhi perubahan kultur perusahaan dimana menuntut kepemimpinan organisasi untuk lebih aktif mempromosikan kultur keterbukaan dan dialog, serius memberikan penghargaan terhadap inovasi. Faktor kedua, organisasi harus memiliki strategi untuk memelihara *people assets* ditengah *The War for Indonesian's Talent* sebagai fenomena akibat pertumbuhan ekonomi, dimana organisasi membutuhkan kepemimpinan bisnis yang efektif, memahami situasi lingkungan usaha dan mampu memanfaatkan peluang ditengah situasi yang tidak terduga dan kondisi usaha yang terus berkembang. Faktor ketiga, peran manajer sebagai pelatih, "*command and control style*" yang secara tradisional diterapkan oleh para manajer sudah tidak sesuai diterapkan saat ini terutama terhadap karyawan muda. Pemimpin/manajer lebih baik berperan menjadi pelatih dan mentor untuk karyawan.

Fenomena Indonesia sebagai *emerging-market countries* yang telah diuraikan diatas, yaitu ketimpangan pendapatan (*income inequality*), level *employee engagement* yang rendah, latar belakang pendidikan tenaga kerja, populasi tenaga kerja muda, tuntutan kultur keterbukaan dan penghargaan terhadap inovasi, peran kepemimpinan dalam memelihara *people assets* dan kemampuan *couching & mentoring*, menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan persepsi keadilan terkait ketimpangan pendapatan dapat mempengaruhi sikap pekerja

untuk tetap tinggal di perusahaan, dan kesediaan untuk bekerja melebihi dari standar formal yang telah ditetapkan, hal ini sejalan dengan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Oleh karena itu penelitian ini akan meneliti pengaruh faktor-faktor tersebut dalam konteks Indonesia, khususnya di ibu kota negara Jakarta dan kota sekitarnya yang tentunya dapat mewakili gambaran fenomena yang terjadi di Indonesia secara umum. Penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi keadilan organisasional dan *employee engagement*.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Kepemimpinan Transformasional (TL)**

J. MacGregor Burns (1978) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional secara tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Namun, kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Perkembangan selanjutnya, “karisma” yang merupakan karakteristik kepemimpinan transformasional berubah menjadi pengaruh ideal (*idealized influence*). Hal ini dilakukan agar tidak membingungkan antara konsep kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan karismatik. Menurut Bass dua hal tersebut merupakan teori yang berbeda. Meskipun ada beberapa perbedaan di antara dua teori tersebut, perbedaan paling utama adalah dari sudut bagaimana pengikut diperlakukan. Kunci dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin berusaha untuk memberdayakan dan meningkatkan pengikut; antara lain, mengembangkan pengikut menjadi pemimpin. Sementara kepemimpinan karismatik mencoba untuk menjaga pengikut tetap lemah dan bergantung pada pemimpin, yaitu menanamkan loyalitas pribadi kepada pemimpin.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, Avolio (Luthans, 2011:430) mencatat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik kepemimpinan ideal (*idealized leadership*), kepemimpinan inspirasional (*inspiring leadership*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individual consideration*) mewakili kelompok gaya yang saling berhubungan yang bertujuan untuk mengubah situasi menjadi lebih baik, mengembangkan pengikut menjadi pemimpin, merombak organisasi dengan memberikan arahan strategis yang baru dan menginspirasi orang dengan memberikan visi yang berenergi (*energizing vision*) dan idealisme yang tinggi untuk moral dan perilaku beretika

Berdasarkan teori tersebut, peneliti beranggapan bahwa konsep kepemimpinan ini merupakan konsep yang sesuai diterapkan di era sekarang ini, dimana perusahaan senantiasa ditantang menghadapi kondisi perubahan yang dinamis yang memerlukan perilaku pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkeadilan untuk mendorong kinerja pengikutnya, menciptakan efektifitas dan keunggulan bersaing organisasi.

### **Keadilan Organisasional (OJ)**

Di dalam konteks saat ini, penanganan setiap karyawan dengan adil, pemberian kesempatan yang sama, upah yang adil, pendekatan yang adil dan merata untuk informasi, sumber daya dan lainnya menjadi sangat penting. Keadilan organisasional dikenal sebagai variabel penelitian yang mempelajari tentang keadilan di tempat kerja, seperti distribusi sumber daya, keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan, dan perlakuan interpersonal. Istilah keadilan organisasional pertama kali digunakan oleh French pada tahun 1964 untuk merujuk pada masalah keadilan dalam manajemen personalia. Namun, Greenberg yang pertama kali menggunakan istilah tersebut secara khusus untuk mengacu pada persepsi seseorang terhadap keadilan. Keadilan organisasional pada dasarnya adalah persepsi dan reaksi terhadap keadilan dalam konteks organisasi. Keadilan organisasional dipecah menjadi tiga dimensi. Dimensi pertama yaitu keadilan distributif, terkait dengan keadilan antara input yang diberikan oleh karyawan terhadap *outcome* yang didapatkan. Dimensi kedua yaitu keadilan procedural, terkait sejauh mana karyawan menilai prosedur yang diterapkan di suatu organisasi bersifat adil. Dimensi ketiga yaitu keadilan interaksional, berfokus pada seberapa adil interaksi antarpribadi antara karyawan dengan pemegang otoritas pada saat prosedur diterapkan. Yang selanjutnya dibagi dalam dua tipe yaitu keadilan interpersonal, kemampuan antarpribadi otoritas yaitu perilaku santun, bermartabat dan hormat pada saat berinteraksi dan keadilan informasi, ketersediaan informasi sebagai upaya justifikasi yang masuk akal terhadap keputusan yang ditetapkan (Greenberg, 1990).

Berdasarkan teori yang diuraikan di atas, peneliti menarik simpulan bahwa dalam upaya mengembangkan perilaku *engagement* di dalam organisasi, selain kualitas kepemimpinan, manajemen perusahaan harus pula memperhatikan aspek keadilan dalam organisasi. Alasannya karena persepsi ketidakadilan dalam organisasi akan mengakibatkan perilaku kontra-produktif dan menurunkan perilaku *engagement* karyawan.

### ***Employee Engagement (EE)***

Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai usaha anggota organisasi dalam peran pekerjaan mereka dalam *engagement*, orang bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan perannya. Aspek kognitif menyangkut keyakinan karyawan tentang organisasi, pemimpin, dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiga faktor tersebut dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Aspek fisik menyangkut energi fisik yang dicurahkan oleh individu untuk menyelesaikan tugas mereka. Jadi menurut Kahn, *employee engagement* berarti karyawan menghadirkan aspek fisik dan psikologis pada saat menduduki dan melakukan peran organisasi.

*Employee engagement* sering juga didefinisikan sebagai komitmen intelektual dan emosional kepada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006) dan didefinisikan sebagai upaya diskresioner yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka (Frank et al., 2004). Truss et al., (2006) mendefinisikan *employee engagement* sebagai '*passion for work*', yaitu keadaan psikologis yang tampak mencakup tiga dimensi yang dikemukakan oleh Kahn (1990) dan mencakup tema umum yang muncul dari semua definisi yang ada.

Schaufeli et al. (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* 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 dalam pekerjaan. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2003).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan di atas, peneliti simpulkan bahwa *employee engagement* adalah *perilaku extra-effort yang menunjukkan kepedulian terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditunjukkan dengan kinerja di atas standar yang dapat menciptakan efektivitas dan keunggulan bersaing dalam organisasi*. Munculnya perilaku ini dapat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan atasan maupun persepsi keadilan karyawan terhadap organisasinya.

### **Komitmen Organisasional (OC)**

Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi dengan karakteristik yaitu keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya,

kemauan mengerahkan usahanya untuk organisasinya dan yang terakhir keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, menurut Luthans (2011:147) komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan kepada organisasinya dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kesejahteraan organisasinya. Komitmen organisasional ditentukan oleh faktor personal (usia, masa kerja di organisasi, kemampuan adaptasi, dan watak/karakter seperti sikap positif atau negatif, atau kontrol internal atau eksternal) dan faktor organisasi (*job design*, nilai, dukungan, *procedural fairness*, dan tipe kepemimpinan). Selain itu, juga ditentukan oleh faktor non-organisasi, seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya. Faktor lain yang tidak kalah penting dalam menentukan komitmen organisasional ialah faktor lingkungan baru dimana banyak organisasi tidak memperlihatkan komitmen kepada karyawannya. Penelitian terbaru telah menemukan bahwa komitmen karir karyawan adalah sebuah moderator antara persepsi praktik dan kebijakan perusahaan terhadap komitmen organisasi. Sebagai contoh, meskipun karyawan mempersepsikan dukungan atasan, mereka juga membutuhkan untuk memiliki komitmen terhadap karirnya agar memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Oleh karena sifat komitmen organisasional yang multidimensi maka berkembang model tiga komponen yang diusulkan oleh Allen dan Meyer. Dimensi pertama, komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja dalam suatu organisasi karena dia setuju dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan melakukannya. Dimensi kedua, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu merupakan komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau dengan kata lain, kemungkinan kerugian yang akan ditimbulkan karyawan jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen berkelanjutan yang tinggi akan berada dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan untuk bekerja pada organisasi tersebut. Dimensi ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu merupakan komitmen karyawan pada organisasinya karena kewajibannya bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etika atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki karyawan tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi.

Dari uraian yang di atas, peneliti simpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perilaku atau sikap yang menunjukkan kepedulian dan loyalitas terhadap pekerjaan dan

organisasi yang dapat menjamin keberlangsung hidup organisasi untuk bersaing dalam dunia usaha secara berkelanjutan.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional, dan *Employee Engagement***

Peran keadilan organisasi dalam paradigma baru kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional dan *leader member exchange* (LMX) telah mendapatkan perhatian dari para peneliti (Manogran et al., 1994; Pillai et al., 1999; Scandura, 1999). Hasil observasi Meindl (1989) peran dari seorang manager sudah seharusnya terkait dalam keadilan dan perlakuan yang adil terhadap bawahan. Namun, seringkali hal ini tidak tampak atau tidak dilakukan secara serius. Hasil penelitian terhadap hubungan kepemimpinan dan keadilan di US menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan keadilan organisasi dan perilaku individu (Pillai et al., 1999).

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu paradigma yang paling dominan dalam literatur kepemimpinan kontemporer (Judge dan Piccolo, 2004). Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan melampaui tujuan individunya untuk mencapai kepentingan tim dan organisasi. Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai proses dimana pemimpin dan pengikut saling membantu meningkatkan level moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam cara yang sederhana. Beberapa penelitian menunjukkan beberapa mekanisme mediasi terhadap kepemimpinan transformasional mempengaruhi bawahan (Sivanathan et al., 2004), Avolio et al. (2009) menemukan bahwa proses pengaruhnya membutuhkan investigasi lebih lanjut. Saat ini, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* telah menarik minat para peneliti (Zhu et al., 2009; Salanova et al., 2011; Ghadi et al., 2012).

Penelitian Wu et al. (2007) mengenai perubahan organisasi di konteks China akibat dari restrukturisasi dan reformasi ekonomi yang masif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mereduksi sikap sinisme karyawan terhadap perubahan (*cynism about organizational change/CAOC*) dan keadilan organisasional (keadilan interpersonal dan informasi) memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan CAOC. Penelitian ini dilakukan kepada 469 karyawan dari sebuah perusahaan besar yang sedang melakukan perubahan organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan

transformatif berhubungan positif dan signifikan terhadap keadilan informasi dan interpersonal.

Penelitian Bacha et al. (2012) yang mempelajari hubungan langsung antara kepemimpinan transformatif dan persepsi karyawan terhadap keadilan, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Di perusahaan Perancis ditemukan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang kuat dengan keadilan prosedural dan interaksional. Penelitian dilakukan kepada 100 karyawan yang bekerja di sektor industri dan jasa. Kepemimpinan transformatif diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* dari Bass dan Avolio. Untuk mengukur persepsi keadilan, peneliti mengembangkan item pengukuran sendiri berdasarkan kepada definisi yang telah mapan.

Penelitian Xiaojun Lyu (2016) meneliti pengaruh keadilan organisasi terhadap work engagement berikut mekanisme psikologi yang mendasarinya. Hipotesa peneliti berdasarkan tinjauan pustaka bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* dan *psychological safety* berperan sebagai mediator. Subjek penelitian terdiri atas 254 guru yang bekerja di sekolah yang berada di wilayah Timur China pada tahun 2013. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara keadilan organisasi dan *work engagement* positif dan signifikan, dimediasi oleh *psychological safety* secara parsial.

Penelitian Ghadi et al. (2012) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformatif dan *work engagement* dengan mediasi *meaning in work* di konteks Australia. Penelitian ini didasari oleh survey Gallup yang melaporkan potensi beban biaya yang sangat besar bagi negara karena kehilangan produktivitas akibat rendahnya *engagement* karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap *work engagement* dan *meaning in work* memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformatif dan *work engagement*.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang diuraikan di atas, peneliti menarik simpulan bahwa dalam upaya meningkatkan perilaku *employee engagement* di dalam organisasi, selain kualitas kepemimpinan (kepemimpinan transformatif), manajemen perusahaan harus pula memperhatikan aspek keadilan dalam organisasi. Hal ini disebabkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi akan mengakibatkan perilaku kontra-produktif dan menurunkan perilaku positif karyawan. Dengan demikian, hipotesa yang dikembangkan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

**H1:** Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

**H1b:** Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di perusahaan.

**H2:** Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di perusahaan.

**H1c:** Keadilan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di perusahaan.

### **Keadilan Organisasional, *Employee Engagement*, dan Komitmen Organisasional**

Organisasi menginvestasikan sumberdaya dan usaha yang signifikan untuk menarik, menyeleksi, dan mempertahankan karyawan yang bertanggungjawab, proaktif, *engaged*, dan memiliki komitmen (Macey et al., 2009). *Employee engagement* dan komitmen organisasional adalah kebutuhan yang kritis bagi organisasi dalam menghadapi globalisasi dan bangkit dari resesi global. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian yang secara langsung mengidentifikasi faktor-faktor organisasi yang mempromosikan secara jelas perilaku dan sikap karyawan terhadap performa organisasi (Albdour, A. et al., 2014). Menurut Saks (2006), kebanyakan dari penemuan tentang *employee engagement* diperoleh dari jurnal praktisi, di mana berdasarkan praktik yang ada bukan teori dan penelitian empiris. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan lebih banyak penelitian literatur terkait *employee engagement*. Penelitian Hallberg dan Schaufeli (2006) menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara *engagement* dan komitmen pada 176 sampel karyawan perusahaan konsultan ICT Swedia dan sejumlah sampel 150 petugas kepolisian.

Penelitian Albdour et al. (2014) yang meneliti hubungan *employee engagement* dan komitmen organisasi pada 336 petugas *frontline* 23 bank di Jordania pada tahun 2009 menemukan bahwa petugas *frontline* yang memiliki *job* dan *organizational engagement* yang tinggi akan memiliki level komitmen afektif dan normatif yang tinggi pula. Pengukuran *employee engagement* menggunakan 2 dimensi (*job* dan *organizational engagement*) menurut instrumen Saks (2006) dan komitmen organisasional menggunakan instrumen Allen dan Meyer (1990).

Penelitian lainnya di Australia (Albrecht et al., 2010) yang meneliti pengaruh *empowering leadership* dan *empowerment* terhadap komitmen afektif dari 139 karyawan yang bekerja pada komunitas pelayanan kesehatan menemukan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mempersepsikan bahwa atasan mereka memiliki *empowering leadership* maka karyawan akan merasa diberdayakan (*empowered*). Perasaan diberdayakan ini akan mengarahkan karyawan menjadi lebih termotivasi dan *engaged*, yang selanjutnya mengarahkan pada perasaan terhubung dan merasa memiliki kepada organisasi. Pengukuran *employee engagement* menggunakan 9-item dari *the Utrecht work engagement scale* (UWES-9) (Schaufeli et al., 2006) dan komitmen afektif menggunakan 6-item dari Allen dan Meyer (1990). Hasil penelitian

menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian mengenai keadilan organisasi menunjukkan bahwa ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, karyawan akan cenderung membalasnya dengan cara berperilaku yang memberikan manfaat untuk organisasi (Organ, 1988). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Cohen et al., 2001).

Penelitian yang dilakukan Crow et al., (2011) terhadap 418 petugas kepolisian di Korea menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi keadilan petugas polisi terhadap komitmen mereka terhadap organisasi. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat hubungan tidak langsung keadilan prosedural dan interaksional dengan komitmen organisasional melalui keadilan distribusi.

Penelitian Sjahrudin et al. (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional dan kepercayaan kepada manajer memediasi secara penuh hubungan antara keadilan organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini didasari oleh keterbatasan jumlah rumah sakit di kota Makasar yang mengakibatkan rasio jumlah perawat tidak sebanding dengan populasi masyarakat di kota tersebut. Hal ini mengakibatkan perawat dituntut dapat menangani tugas-tugas di luar perannya, bahkan termasuk peran dokter. Penelitian dilakukan terhadap 134 perawat di Rumah Sakit Makasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang diuraikan di atas, peneliti menarik simpulan bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh kepada perilaku *engagement* yang selanjutnya dapat menciptakan sikap loyal karyawan terhadap organisasi. Sikap loyal ini sangat penting bagi organisasi agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan sehingga organisasi dapat bertahan dan bertumbuh dalam setiap kondisi lingkungan usaha. Dengan demikian, hipotesa yang dikembangkan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

**H2b:** Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan.

**H3:** *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan.

**H2c:** *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional di perusahaan.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional**

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional pengikut dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan penting, meningkatkan loyalitas dengan mengartikulasikan visi yang menginspirasi, dan menyediakan dukungan secara individu. Dengan menunjukkan perilaku ini, kepemimpinan transformasional mendorong pengikut menjadi lebih berkomitmen pada tugas mereka dan menggiring pada level komitmen yang lebih tinggi (Mesu et al., 2015). Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional telah dibuktikan juga oleh beberapa penelitian yang dilakukan di konteks Korea, khususnya dalam konsteks sektor publik (Kim, 2014) dan perusahaan konglomerat (Joo et al., 2012).

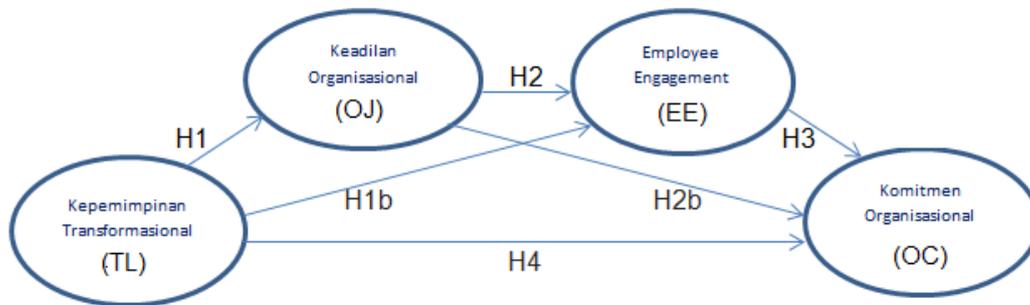
Chai et al. (2017) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan mediasi *shared vision dan team-goal commitment*. Tujuannya ialah mengidentifikasi *the missing links* antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional pada level tim. Responden berjumlah 4.126 karyawan dari 455 tim yang bekerja di perusahaan swasta yang bergerak di bidang makanan dan jasa makanan, yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan konglomerat di Korea Selatan.. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Wang et al. (2014) terhadap 300 *agency worker* (karyawan *out-sourcing*) di perusahaan pabrik manufaktur *hand-phone* asing di China menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dan tidak langsung dengan komitmen organisasional melalui persepsi keadilan organisasional dan *job characteristics*. Penelitian ini didasari oleh fenomena meningkatnya praktik *nonstandard employment relations* seperti *part-time employment, day labor, temporary-help agencies, dan contract-company employment* di China. Para pekerja ini diperkerjakan dengan posisi dan gaji yang rendah, sedangkan seharusnya posisi tersebut berstandar gaji, keterampilan, dan posisi yang tinggi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang diuraikan di atas, peneliti menarik simpulan bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam menciptakan dan memelihara lingkungan organisasi yang positif berkeadilan sehingga dapat menciptakan loyalitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

**H4:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan.

**H4a:** Keadilan organisasional dan atau *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional di perusahaan.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### 3. METODE PENELITIAN

Tempat penelitian dilakukan di perusahaan-perusahaan yang berlokasi di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (JABODETABEK) dengan cara menyebarkan kuesioner *online* mulai tanggal 4 Juli s.d. 10 Juli 2019. Sistem *online* dipilih dikarenakan lebih mudah diakses oleh para responden yang lokasi kerjanya menyebar di daerah Jakarta dan sekitarnya. Selain itu, dengan sistem *online*, peneliti akan lebih mudah mengumpulkan data kuesioner yang telah terisi sehingga proses pengumpulan data akan lebih efisien dan efektif.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner, yaitu suatu teknik yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan melalui survey *online* dengan cara menyebarkan tautan melalui media internet pada komunitas media sosial maupun komunitas *WhatsApp*. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan populasi adalah karyawan (*non-Board of Director*) yang bekerja di berbagai sektor industri di daerah JABODETABEK.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan perangkat lunak IBM SPSS 23 dengan Macro Process Hayes dalam mengolah data kuesioner untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi keadilan organisasional dan *employee engagement*.

Tabel 3. Demografi Responden

Deskripsi										
Kenis Kelamin	Pria	%	Wanita	%						
	85	0.66	43	0.34						
Level Jabatan	Staff	%	Supervi sor	%	Midle Man.	%				
	34	0.27	40	0.31	54	0.42				
Usia (Thn)	21 - 25	%	26 - 30	%	31 - 35	%	> 35	%		
	6	0.05	27	0.21	27	0.21	68	0.53		
Pendidikan	SMA	%	D-3	%	S-1	%	S-2	%		
	11	0.09	9	0.07	83	0.65	25	0.20		
Masa Kerja dengan Atasan (Thn)	< 1	%	1 - 2	%	2 - 3	%	3 - 4	%	> 4	%
	17	0.13	14	0.11	18	0.14	12	0.09	67	0.52

Kuesioner terdiri dari 55 item pertanyaan mewakili 4 variabel yang diteliti yaitu Kepemimpinan Transformasional (independen), Keadilan Organisasional (mediator), *Employee Engagement* (mediator), dan Komitmen Organisasional (dependen). Kuesioner dari variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 13 pertanyaan Blok II-1-P s.d Blok II-13-P menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Chai et al. (2017) berdasarkan MLQ (Bass & Avolio, 1995), keadilan organisasional terdiri dari 17 pertanyaan Blok III-1-P s.d Blok III-17-P menggunakan instrumen Colquitt (2001) empat dimensi keadilan organisasional (Greenberg, 1990), *employee engagement* terdiri dari 9 pertanyaan Blok IV-1-P s.d Blok-9-P menggunakan instrumen UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2006) dan komitmen organisasional terdiri dari 16 pertanyaan Blok V-1-P s.d Blok V-16-P menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Stephen Jaros (2007) merevisi versi Allen & Meyer (1990). Penilaian menggunakan skala *Likert* dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Tabel 4. Mean Score

Variabel	Dimensi	Rerata	Rerata Total	Kategori
TL	<i>Idealized Influence</i>	3.76	3.66	Baik
	<i>Inspirational Motivation</i>	3.64		
	<i>Intellectual Stimulation</i>	3.59		
	<i>Individualized Consideration</i>	3.66		
OJ	Keadilan Prosedural	3.42	3.55	Baik
	Keadilan Distributif	3.29		
	Keadilan Interpersonal	3.96		
	Keadilan Informasi	3.56		
EE	<i>Vigor</i>	3.66	3.74	Baik
	<i>Dedication</i>	3.84		
	<i>Absorption</i>	3.73		
OC	Komitmen Afektif	3.60	3.41	Baik
	Komitmen Berkelanjutan	3.13		
	Komitmen Normatif	3.37		

Kriteria pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Jika item pertanyaan memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dapat dinyatakan item pertanyaan tersebut valid. Dalam hal ini, yang dimaksud  $r$  hitung adalah koefisien korelasi *product moment* yang dinotasikan dengan *Corrected Item Total Correlation* pada hasil perhitungan SPSS. Adapun  $r$  tabel diperoleh dari tabel Koefisien *Pearson Product Moment* ( $r$ ), yaitu dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 128 - 2 = 126$ , diperoleh  $r$  tabel = 0.1736. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini diukur dengan konsistensi internal koefisien alpha (*Cronbach-Alpha*), dinyatakan reliabel apabila  $>$  0.70. Dari hasil uji dinyatakan semua item dalam indikator variabel sudah reliabel dan valid.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Koefisien/ Efek	Sig.	Simpulan	Uji Hipotesis
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi di perusahaan	0.9719	0.0000	Signifikan	Diterima
H1b	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di perusahaan	0.2173	0.001	Signifikan	Diterima
H2	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di perusahaan.	0.1807	0.001	Signifikan	Diterima
H1c	Keadilan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>employee engagement</i> di perusahaan	0.1756	0.0453- 0.3406	Signifikan	Diterima
H2b	Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan	0.3576	0.0001	Signifikan	Diterima
H3	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan	0.9948	0.0000	Signifikan	Diterima

Lanjutan					
No.	Hipotesis	Koefisien/ Efek	Sig.	Simpulan	Uji Hipotesis
H2c	<i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional di perusahaan	0.3041	0.1919- 0.4363	Signifikan	Diterima
H4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di perusahaan	-0.1692	0.1008	Tidak Signifikan	Ditolak
H4a	Keadilan organisasional dan atau <i>employee engagement</i> memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional di perusahaan	0.3475	0.1588- 0.5656	Signifikan	Diterima
		0.2162	0.0466- 0.4028		
		0.1747	0.0468- 0.3308		

Sumber: Hasil olah data SPSS V.23 Macro Process Hayes V.33

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keadilan Organisasional dan *Employee Engagement***

Dari hasil analisis data kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap keadilan organisasional dan *employee engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan level signifikansi masing-masing 0.000 dan 0.001. Adapun pengaruhnya bersifat positif dengan koefisien sebesar +0.9719 terhadap keadilan organisasional dan +0.2173 terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap dependen. Berdasarkan referensi di atas dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa keadilan organisasional dipengaruhi kuat oleh kepemimpinan transformasional. Artinya, tinggi atau rendahnya persepsi terhadap keadilan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dalam organisasi tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh respon yang baik dari responden, yaitu nilai rerata kepemimpinan transformasional sebesar 3.66 dan rerata keadilan organisasional sebesar 3.55, dimana respon yang tertinggi diperoleh oleh *idealized influence* dengan rerata 3.76 dan persepsi terhadap keadilan interpersonal dengan rerata 3.96. Perilaku pemimpin yang menjadi panutan/*role model*, memiliki integritas, mempraktikkan etika dan moral akan membangun *respect* yang tinggi pada karyawan. Dengan demikian, hubungan interpersonal antara keduanya akan dipersepsikan memenuhi keadilan. Meskipun demikian, secara multi-

dimensional terdapat indikator keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif yang mendapat nilai respon rerata 3.29 pada kategori sedang. Artinya, respon yang baik terhadap kualitas kepemimpinan tidak begitu terefleksikan pada respon terhadap indikator keadilan distributif.

Temuan di atas sejalan dengan penelitian sebelumnya di konteks US yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan keadilan organisasional dan perilaku individu (Pillai et al., 1999). Pada konteks di China ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan terhadap keadilan informasi dan interpersonal (Wu et al., 2007). Pada konteks Perancis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan keadilan prosedural dan interaksional (Bacha et al., 2012).

Adapun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *employee engagement* (koefisien +0.2173) tidak sekuat pengaruhnya terhadap keadilan organisasional (koefisien +0.9719). Meskipun demikian, dalam penelitian ini variabel *employee engagement* adalah variabel yang mendapatkan nilai respon yang paling tinggi dengan nilai rerata 3.74, dimana *dedication* memperoleh respon tertinggi dengan rerata 3.84, sejalan dengan temuan Gallup di konteks Asia Tenggara bahwa terdapat hubungan yang kuat antara level pendidikan terhadap *engagement*, dimana pada penelitian ini mayoritas responden berpendidikan S-1 dan S-2 sebesar total 85%. Dari hasil analisis ditemukan pula bahwa keadilan organisasional memediasi secara parsial di antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dengan *effect* +0.1756. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap *employee engagement* dengan mediasi keadilan organisasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di konteks Australia yang menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* dengan mediasi *meaning in work* (Ghadi et al., 2012).

Mekanisme intervensi di antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasional terhadap *employee engagement* dapat dijelaskan dengan melihat angka rerata *employee engagement* (3.74) yang direspon lebih besar dari pada rerata variabel prediktornya (kepemimpinan transformasional 3.66 dan keadilan organisasional 3.55). Adapun nilai koefisien pengaruh langsung (kepemimpinan transformasional +0.2173 dan keadilan organisasional +0.1807) maupun tidak langsung (efek mediasi keadilan organisasional +0.1756) relatif tidak tinggi. Artinya, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingginya nilai respon terhadap *employee engagement* yang berasal dari variabel di luar model penelitian ini

yaitu antara lain level pendidikan responden, atau perlu ditambahkan variabel lain dalam model penelitian yang dapat meningkatkan atau menguatkan sehingga efek mediasi secara keseluruhan menjadi lebih kuat.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasional**

Dari hasil analisis data variabel keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dan komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dengan level signifikansi masing-masing 0.001 dan 0.0001. Adapun pengaruhnya bersifat positif dengan koefisien sebesar +0.1807 terhadap *employee engagement* dan +0.3576 terhadap komitmen organisasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di konteks China yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi secara parsial oleh *psychological safety* sebagai mekanisme psikologi yang mendasarinya (Xiaojun Lyu, 2016). Di konteks Indonesia menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang memediasi secara penuh terhadap *organizational citizenship behavior* (Sjahrudin et al., 2013). Konteks di Korea ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi keadilan petugas polisi terhadap komitmen mereka terhadap organisasi (Crow et al., 2011).

Dari hasil analisis data selanjutnya, variabel *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dengan level signifikansi 0.0000. Adapun pengaruhnya bersifat positif dengan koefisien sebesar +0.9948. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel *employee engagement* sangat kuat terhadap komitmen organisasional. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di konteks Jordania yang menemukan bahwa petugas *frontline* yang memiliki *job* dan *organizational engagement* yang tinggi akan memiliki level komitmen afektif dan normatif yang tinggi pula (Albdour et al., 2014) dan di konteks Australia yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sebagai mediator dari pengaruh *empowering leadership* pada karyawan yang bekerja pada komunitas pelayanan kesehatan (Albrecht et al., 2010).

Dari hasil analisis ditemukan pula bahwa *employee engagement* memediasi secara parsial di antara keadilan organisasional dan komitmen organisasional dengan efek +0.3041. Dengan demikian, keadilan organisasional memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan mediasi *employee*

*engagement*. Dengan berpedoman pada nilai koefisien, pengaruh keadilan organisasional dapat disimpulkan lebih berdampak kuat terhadap komitmen organisasional secara langsung (+0.3576) dibanding melalui mediasi *employee engagement* (+0.3041). Begitu pula apabila dibandingkan dengan koefisien pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* secara langsung (+0.1807). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam organisasi akan berdampak signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini merupakan perilaku *reciprocal*, yaitu ketika organisasi dipresepsikan memperlakukan karyawannya dengan adil maka sebagai balasannya karyawan akan bersikap loyal kepada organisasinya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah variabel yang mendapatkan nilai respon yang paling rendah dibandingkan variabel lainnya, yaitu rerata 3.41, dimana komitmen afektif memperoleh respon tertinggi dengan rerata 3.60 pada kategori baik, sedangkan indikator lainnya, yaitu komitmen berkelanjutan dan normatif direspon dengan nilai rerata 3.13 dan 3.37 berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan responden merujuk kepada komitmen afektif sebagai dampak yang dipengaruhi oleh variabel prediktor dalam penelitian ini.

Hasil analisis data selanjutnya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di konteks Korea pada perusahaan konglomerat (Chai et al., 2017) dan di konteks China terhadap 300 agency worker di perusahaan manufaktur *hand-phone* asing (Wang et al., 2014). Namun demikian, analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh keadilan organisasional dan *employee engagement* secara masing-masing maupun serial. Mediasi keadilan organisasional memiliki efek paling besar, yaitu +0.3475. Selanjutnya, efek mediasi *employee engagement* +0.2162 dan efek mediasi serial keadilan organisasional dan *employee engagement* +0.1747.

Pada penelitian sebelumnya di konteks Korea dan China (Chai et al., 2014 dan Wang et al., 2014) mengkonfirmasi mekanisme mediasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional melalui *shared vision dan team-goal commitment* (Chai et al., 2014) dan melalui persepsi keadilan organisasional dan *job characteristics* (Wang et al., 2014).

Namun, efeknya hanya secara parsial bukan mediasi penuh, seperti halnya temuan penelitian.

Temuan efek mediasi penuh pada penelitian ini mengkonfirmasi pendapat Sivanathan et al., (2004) bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam cara yang sederhana. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa mekanisme mediasi terhadap kepemimpinan transformasional mempengaruhi bawahan dan mengkonfirmasi juga pendapat Avolio et al. (2009) yang menyatakan bahwa proses pengaruhnya membutuhkan investigasi lebih lanjut.

Oleh karena itu, temuan penelitian ini antara lain menemukan bahwa kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku komitmen karyawan terhadap organisasi apabila mekanisme kepemimpinan tersebut dapat diimplementasikan dalam praktik organisasi yang berkeadilan. Selain itu juga apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasinya (pemimpin/atasan/manajer) mereka maka sebagai timbal baliknya loyalitas karyawan terhadap organisasi akan meningkat.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah dan analisis terhadap hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan efek paling besar. *Employee engagement* signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan efek kedua terbesar dalam penelitian ini. Hal itu bermakna bahwa kualitas kepemimpinan transformasional secara efektif melakukan pendekatan emosional dan motivasional terhadap karyawan menciptakan ikatan antara keduanya menjadi lebih berkualitas sehingga karyawan terstimulus untuk melakukan upaya yang lebih (*extra-effort*) dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana perilaku ini selanjutnya akan mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Keadilan organisasional dan *employee engagement* secara serial signifikan memediasi penuh pengaruh kepemimpinan organisasional terhadap komitmen organisasional dengan efek terendah.

## Implikasi

Seerti yang telah dibahas sebelumnya terkait temuan penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui mediasi keadilan organisasional dan *employee engagement*, maka sebagai implikasi praktis manajemen perusahaan perlu memberi perhatian terhadap aspek keadilan dalam praktik organisasi khususnya keadilan distributif dan mempertahankan level *employee engagement* dalam upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawannya.

Keadilan distributif perlu mendapatkan perhatian yang lebih antara lain melalui penerapan sistem remunerasi berdasarkan kinerja, melakukan evaluasi jabatan yang faktual, *salary survey* untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar industri, dan prosedur penilaian kinerja yang didasarkan pada parameter yang objektif, transparan, menghindari/minim dari subjektifitas, berdasarkan informasi yang akurat tidak mengandung bias, konsisten dijalankan dan outputnya berdampak pada penghargaan yang bermakna bagi karyawan sehingga akan meningkatkan persepsi keadilan distributif, dimana karyawan merasa bahwa besaran penghargaan yang ditetapkan telah sesuai dengan usaha, kinerja dan beban pekerjaannya. Selanjutnya terkait dengan keadilan interaksional (interpersonal dan informasi) mengacu kepada proses pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan oleh pihak otoritas (atasan/supervisor/manajer) secara sopan, bermartabat dan hormat pada saat berinteraksi dengan karyawan, dengan kemampuan justifikasi yang dapat diterima secara objektif.

Praktisi HR harus memiliki kemampuan untuk menganalisis hal-hal yang menimbulkan keterlekatan pekerja terhadap organisasi dan kemampuan melakukan survei guna mengevaluasi kepuasan dan keterlekatan pekerja dengan organisasi serta menyelaraskannya dengan kebijakan yang berlaku. Artinya, praktik manajemen didorong untuk memperhatikan, memelihara, dan meningkatkan *employee engagement* di perusahaan secara mandiri guna menemukan faktor-faktor yang relevan mempengaruhi keterlekatan pekerja di organisasi masing-masing.

Selain variabel yang diteliti dalam penelitian ini, penelitian terdahulu menemukan bahwa faktor internal/psikologis yaitu *core-self evaluations* signifikan mempengaruhi *employee engagement*, di antaranya mencakup kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri, status, dan kesadaran diri untuk berinvestasi kedalam kinerja (Rich et al., 2010). Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu mempengaruhi terhadap potensi munculnya perilaku *engagement* (Zhu et al., 2009), sehingga peneliti berasumsi bahwa kegiatan rekrutmen dalam perusahaan dapat diarahkan untuk dapat menyeleksi kandidat karyawan yang memiliki karakteristik potensial tersebut.

### Keterbatasan dan Saran

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa dikarenakan populasi yang terlalu luas penelitian ini dibatasi hanya karyawan perusahaan pada level staf sampai dengan manajemen menengah yang bekerja di wilayah JABODETABEK, pengumpulan data dengan survey online menggunakan teknik *snowball sampling*, dimana tidak dilakukan pendampingan terhadap responden atau tidak melalui interview yang mendalam, oleh karena itu sangat mungkin bahwa respon merupakan persepsi yang bersifat subjektif. Responden berasal dari sektor industri dan lokasi yang bervariasi yang tentu pada faktanya masing-masing industri dan lokasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Selain itu jumlah sampel yang diolah dalam penelitian ini tidak dapat dianggap mewakili jumlah populasi sesungguhnya, maka hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasi mewakili populasi, hanya terbatas menangkap fenomena dalam objek penelitian ini.

Untuk peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lainnya (faktor internal) pada model penelitian yang dapat meningkatkan/memperkuat pengaruhnya terhadap variabel *employee engagement* dengan tujuan agar ditemukan efek mediasi serial yang lebih kuat pada model penelitian. Selanjutnya, disarankan untuk lebih fokus melakukan penelitian pada konteks yang lebih spesifik pada industri tertentu sehingga dapat diperoleh temuan yang lebih relevan sesuai karakteristik masing-masing industri. Selain itu, disarankan menggunakan analisis data dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) sehingga dapat lebih detil menemukan indikator yang memiliki pengaruh paling dominan dalam model penelitian, khususnya pada variabel penelitian yang bersifat multi-dimensi.

### DAFTAR RUJUKAN

- Albdour, A.A., & Ikhlas, I.A. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19 (2).
- Albrecht, S. L., & Andretta, M (2010). The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers. *Leadership in Health Services*, Vol. 24 (3), 228-237.
- Allen, N.J., & J.P., Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvi, A.K., & Abbasi, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649.

- Andrew, F.H. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2<sup>nd</sup> Edition). New York London: The Guilford Press.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60 (1), 421-449.
- Bacha, E., & Walker, S. (2013). The Relationship Between Transformational Leadership and Followers Perception of Fairness. *J Bus Ethics*, 116, 667-680.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Barrick, M.R., Thurgood G.R., Smith T.A., & Courtright S.H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111-135.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (form 5x-short)*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In Lewicki R.J., Sheppard B.H. & Bazerman M.H. *Research on Negotiations in Organizations*, Vol.1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1987). Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2).
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *Academy of Management Journal*, 31.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All The Rules: What The World's Greatest Manager do Differently*. New York, NY: Simon and Shuster.
- Chai, D.S., Hwang, S.J., & Joo., G.K. (2017). Transformational Leadership and Organizational Commitment in Teams: The Mediating Roles of Shared Vision and Team-Goal Commitment. *International Society for Performance Improvement Quartely*, 30 (2), 137-158.
- Cindy Wu, & Xiang Yi. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perception, and Employee Cynicism about Organizational Change; The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal of Apllied Behaviour Science*, Vol. 43 (3), 327-351.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

- Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Crow, M.M., & Lee, C.B. (2011). Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers. *International Journal of police Strategies & Management*, Vol. 35 (2), 402-423.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistic Using SPSS* (3rd Edition). Singapore: Sage Publications.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., & Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in The 21st Century. *Human Resource Planning*, Vol. 27 (3), 12-25.
- Gallup. (2013). State of the American Workforce. *Management Journal*. Retrieved from [www.gallup.com](http://www.gallup.com).
- Gallup (2013). *State of the Global Workplace Report*. Retrieved from [www.gallup.com](http://www.gallup.com).
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace Report*. Retrieved from [www.gallup.com](http://www.gallup.com).
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2012).. Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 (6), 532-550.
- Gliem, J.A., & Gliem, R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scale. Midwest Research to Practice Conference 2003.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006). Same Same But Different? Can Work Engagement be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, Vol. 11 (2), 119-27.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hay Group (2009). *Engaging and Enabling Employees to Improve Performance Outcomes*: Hay Group.
- Haynie, J.J., & Flynn, C.B. (2019). The Organizational Justice-Job Engagement Relationship: How Social Exchange and Identity Explain This Effect. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 31(1).

- Hongwei He, Weichun Zhu, & Xiaoming Zheng (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *J Bus Ethics*, 122, 681-695.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman* (Edisi ketujuh). Jakarta: Salemba Humanika.
- Inoue, A., Kawakami, N., & Ishizaki M. (2009). Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers. *Int Arch Occup Environ Health*, 83, 29-38.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI (4).
- Joo, B., Yoon, H.J., & Jeung, C. (2012). The Effects of Core Self Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 564-582.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: a Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14, 397 – 417.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should be Done with Equity Theory? New Approach to The Study of Fairness in Social Relationship. In Gergen, K., Greenberg, M., & Willis R. (Eds). *Social exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55. New York: Plenum Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach* (12<sup>th</sup> Edition). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1(1), 3-30.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley, Malden, MA.
- Manogran, P., Stauffer, J., & Conlon, E. (1994). *Leader-Member Exchanges as a Key Mediating Variable Between Employees, Perception of Fairness and Organizational Citizenship Behavior*. National Academy of Management Proceedings, Dallas TX.

- Meindl, J.R. (1989). Managing to be Fair: An Exploration of Values, Motives, and Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 34, 252-276.
- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M.V. (2015). Transformational Leadership and Organisational Commitment in Manufacturing and Service Small to Medium-Sized Enterprises: The Moderating Effects of Directive and Participative Leadership. *Personnel Review*, 44, 970–990.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Peng Liu (2018). Transformational Leadership Research in China (2005-2015). *Chinese Education & Society*, 51, 372-409.
- Pillai, R., & Schriesheim, C.A., & William, E.S. (1999). Fairness Perception and Trust As Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, Vol. 25 (6), 897-933.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53 (3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How Can You Create It?. *Workspan*, 49, 36-9.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Saks, A.M., (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagemen. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-19.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., & Marti'nez, I.M. (2011). Linking Transformational Leadership to Nurses's Extra-Role Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67(10), 2256-2266.
- Sani, F., & Todman, J. (2006). *Experimental Design and Statistics for Psychology*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.

- Scandura, T.A., Pillai, R., & Williams, E.A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Culture. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 763.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Brining Clarity to The Concept. In Bakker, A.S., & Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, 10-24.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-16.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 (1), pp. 71-92.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. In Linley, P.A., & Joseph, S. (Eds). *Positive Psychology at Work*. Wiley, New York, NY, 241-255.
- Sjahrudin, H., Sudiro, A.A., & Normijati (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager As Predictor of Oraganizational Citizenship Behaviour. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, (12).
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2017). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Follower's Daily Work Engagement?. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (5), 121-131.
- Waqas, R.M. (2012). Does Transformational Leadership Leads to Higher Employee Work Engagement: a Study of Pakistani Service Sector Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol. 2 (1).
- Wefald, A.J., Reichard, R.J., & Serrano, S.A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 18 (4), 1-16.

- Xiaojun Lyu (2016). Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China. *Social Behaviour and Personality*, 44 (8), 1359-1370.
- Xueli Wang, Lin Ma, & Mian Zhang (2014). Transformational Leadership and Agency Workers Organizational Commitment: The Mediating Effect of Organizational Justice and Job Characteristic. *Social Behavior and Personality*, 42 (1), 25-36.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zhu, W., Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group and Organization Management*, Vol. 34 (5), 590-619.