

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MELALUI
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
TERHADAP KINERJA KARYAWAN RESTORAN STEAK HUT
SURABAYA**

Tiffany Novita Setjoadi, Lydia Christianti, Deborah C. Widjaja

Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya,
Indonesia

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan restoran Steak Hut Surabaya. Penelitian ini melibatkan 34 karyawan restoran Steak Hut Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. *Transformational leadership* melalui *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran Steak Hut Surabaya.

Kata Kunci :

Transformational Leadership, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan.

Abstract : This study is aimed at determining the Impact of transformational leadership on job performance through employee engagement as intervening variable at Steak Hut restaurant in Surabaya. The study involved 34 employees of Steak Hut restaurant Surabaya. The type of research is quantitative causal. The analysis uses Structural Equation Modeling – Partial Least Square (PLS). The results showed that transformational leadership directly has a positive impact but not significant to employee performance. Transformational Leadership through employee engagement has a positive and significant impact on employee performance in Steak Hut restaurant Surabaya.

Keywords :

Transformational Leadership, Employee Engagement, and Employee Performance.

PENDAHULUAN

Industri restoran di Indonesia semakin berkembang pesat seakan tidak pernah mati. Bisnis restoran merupakan bisnis yang sangat menjanjikan, karena setiap orang akan selalu mencari makan sebagai kebutuhan primer. Bisnis yang menjanjikan seperti ini membuat banyak investor melakukan investasi disektor *food industry* ini terbukti dengan peningkatan nilai investasi dari tahun 2013 yaitu 15.081 miliar rupiah ke tahun 2014 yaitu 19.596,4 miliar rupiah dimana pada kuartal I dan II tahun 2015 sudah mencapai kisaran angka 14.139,8 miliar rupiah (Indonesia Investment Coordinating Board, 2015). Angka ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015 terjadi peningkatan investasi yang sangat signifikan.

Di Surabaya perekonomian terus mengalami kemajuan. Jika dilihat dari komponennya, sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran masih memiliki kontribusi tertinggi terhadap PDRB Kota Surabaya pada tahun 2013, yaitu sebesar Rp 135.688.792,84 juta. Sektor yang tertinggi dalam menyumbang pertumbuhan ekonomi Surabaya pada tahun 2013 masih didominasi oleh sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran dengan nilai sebesar 8,49%. Hal ini menunjukkan restoran mampu menjadi salah satu sektor penopang terbesar atas pertumbuhan ekonomi di Surabaya (Pemerintah Daerah Kota Surabaya, 2013).

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa perkembangan bisnis restoran di Surabaya sangat pesat. Keberhasilan sebuah restoran tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Saidi, 2007). Karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki restoran tentunya memiliki rasa *engaged* (keterkaitan) dan *disengaged* (ketidak terkaitan) dalam bekerja. *Employee engagement* diartikan sebagai kehadiran psikologis dalam melakukan tugas, hal ini menjadi fokus dari perhatian karyawan, ketanggapan karyawan, dan energi bekerja yang diarahkan terhadap tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (Rothbard & Patil, 2011).

Menurut jurnal penelitian Anitha (2014) salah satu faktor pendukung *employee engagement* adalah *leadership*. Dimana salah satu gaya kepemimpinan adalah *transformational leadership*. Yukl (2010) menyatakan bahwa *transformational leadership* membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk karyawan untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan karyawan untuk dipersiapkan mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang.

Sebuah perusahaan maupun organisasi tentunya tidak hanya memerlukan seseorang yang dapat memimpin dengan baik dan karyawan yang memiliki rasa *engaged* dengan pekerjaannya namun juga memerlukan kinerja karyawan yang baik dalam bekerja. Kinerja karyawan tentunya tidak lepas dari pemimpinnya dan rasa *engaged* yang dimiliki. Sehingga dapat dikatakan adanya keterkaitan antara *transformational leadership*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

Restoran Steak Hut Surabaya merupakan sebuah restoran yang berdiri sejak tahun 2010 di Surabaya, Jawa Timur. Setelah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dan manajer restoran, peneliti melihat bahwa adanya beberapa perubahan dalam suasana bekerja. Restoran Steak Hut sebelumnya dipimpin oleh dua orang manajer restoran dimana salah satunya adalah bapak Ahmad yang hingga saat ini masih menjabat sebagai manajer restoran.

Pada saat dipimpin oleh dua orang manajer terjadi dualisme kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dan saling bertentangan, sehingga tidak terdapat kesatuan arah yang jelas bagi karyawan. Sejak periode kepemimpinan mulai tahun 2012 Pak Ahmad diberi kepercayaan penuh untuk memimpin restoran Steak Hut dan beliau selalu menekankan pada karyawan untuk berpikir kreatif.

Dimata karyawan pak Ahmad adalah seorang pemimpin yang selalu mau mengajarkan karyawan banyak hal baru. Hal ini dilakukan dengan pemberian *training* yang dilakukan setiap bulan, menjelaskan kembali setiap kebijaksanaan baru yang diambil, dan membuka pikiran karyawan untuk terus berkembang dan maju dalam pekerjaan. Rasa semangat dalam bekerjapun perlahan mulai dirasakan karyawan, karena merasa setiap hari kerja akan penuh tantangan baru untuk

dipelajari demi perkembangan karyawan itu sendiri maupun perkembangan restoran Steak Hut dimasa akan datang, pekerjaanpun terasa lebih bermakna, dan tujuan dari pekerjaan karyawan saat ini lebih jelas dibandingkan dengan sebelumnya.

Menurut bapak Ahmad, dengan dilakukan *training* dan penjelasan pekerjaan kepada karyawan, kerja sama tim mulai kelihatan seperti, saling menyalahkan antara divisi *kitchen* dengan *service* berkurang saat terjadi *complaint* meskipun saat ini *complaint* yang sangat serius jarang terjadi. Namun, tidak semua karyawan dapat dengan mudah mengikuti perubahan, seperti masih ada karyawan yang tidak peka terhadap pekerjaan temannya yang memerlukan bantuan disaat pekerjaannya sudah selesai. Menurut bapak Ahmad, pengawasan dan pengontrolan dalam berkerja masih sangat diperlukan dalam operasional restoran.

Dari fenomena diatas secara sekilas terlihat bahwa Bapak Ahmad selaku manaje restoran menggunakan kepemimpinan transformasional dalam memimpin karyawan, namun karyawan belum memiliki *engagement*. Hal ini terlihat dari karyawan masih membutuhkan pengawasan dan pengontrolan dalam bekerja. Sehingga peneliti ingin menganalisis dan membuktikan lebih lanjut bahwa manajer restoran Steak Hut benar menerapkan *transformational leadership* yang mempengaruhi *employee engagement* dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan restoran Steak Hut. Selain itu, peneliti tertarik untuk meneliti topik terkait *employee engagement* karena saat ini belum banyak dilakukan penelitian mengenai *Employee Engagement* di Indonesia. Maka dari itu, penulis memilih judul “Pengaruh *Transformational Leadership* melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja karyawan Restoran Steak Hut Surabaya”.

Konsep *Transformational Leadership*

Transformational Leadership adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi, mampu menciptakan perubahan yang baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi dengan menunjukkan visi yang menginspirasi dan merupakan pemimpin yang optimis akan masa depan (Daft, 2008; Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 2010; Bruce & Yammarino, 2002).

Yukl (2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) didefinisikan sebagai hubungan perilaku pemimpin dan atribusi tentang pemimpin. Pemimpin ideal mempertimbangkan kebutuhan orang lain sebelum kebutuhan pribadi, menghindari penggunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi, menunjukkan standar moral yang tinggi, dan mengatur tujuan yang menantang bagi karyawan. Perilaku ini membuat pemimpin sebagai panutan baginya.
- b. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) mengacu pada cara-cara di mana para pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya, terutama dengan memberikan makna dan tantangan. Secara khusus, para pemimpin transformasional melakukannya dengan menampilkan antusiasme dan optimisme, yang melibatkan karyawan dalam membayangkan masa depan yang menarik, berkomunikasi dengan harapan yang tinggi, dan menunjukkan komitmen untuk tujuan bersama.

- c. Motivasi Inspirational (*Inspirational motivation*) yaitu menambahkan kualitas leadership dalam proses mempengaruhi dengan menggunakan pembicaraan yang menginspirasi dan dengan perbandingan emosi.
- d. Stimulasi intelektual (*Intelektual Stimulation*) yaitu meningkatkan minat karyawan dan kesadaran akan masalah serta meningkatkan kemampuan akan berpikir tentang masalah dengan cara-cara yang baru. Seperti menantang karyawan untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baru. Memiliki ide untuk memacu karyawan untuk memikirkan kembali beberapa hal yang belum pernah dipertanyakan sebelumnya, serta menantang karyawan untuk memikirkan kembali beberapa pendapat dasar tentang pekerjaannya.

Konsep *Employee Engagement*

Employee Engagement dapat didefinisikan sebagai rasa keterikatan karyawan terhadap tempat bekerjanya dimana tidak hanya dilihat dari kehadiran fisik, namun juga psikologi karyawan dalam tanggung jawab tujuan organisasi dalam bekerja (Rothbard & Patil, 2011; Anitha, 2014; Cataldo, 2011; Hewitt Associates LLC, 2004).

Secara ringkas Schaufelli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu :

- *Vigor*
 - Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja.
 - Keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
 - Kemauan untuk mengeluarkan segala upaya dalam suatu pekerjaan.
 - Tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- *Dedication*
 - Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan.
 - Mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- *Absorption*
 - Karyawan bekerja penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan.
 - Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan memisahkan diri dengan pekerjaan.

Konsep Kinerja Karyawan

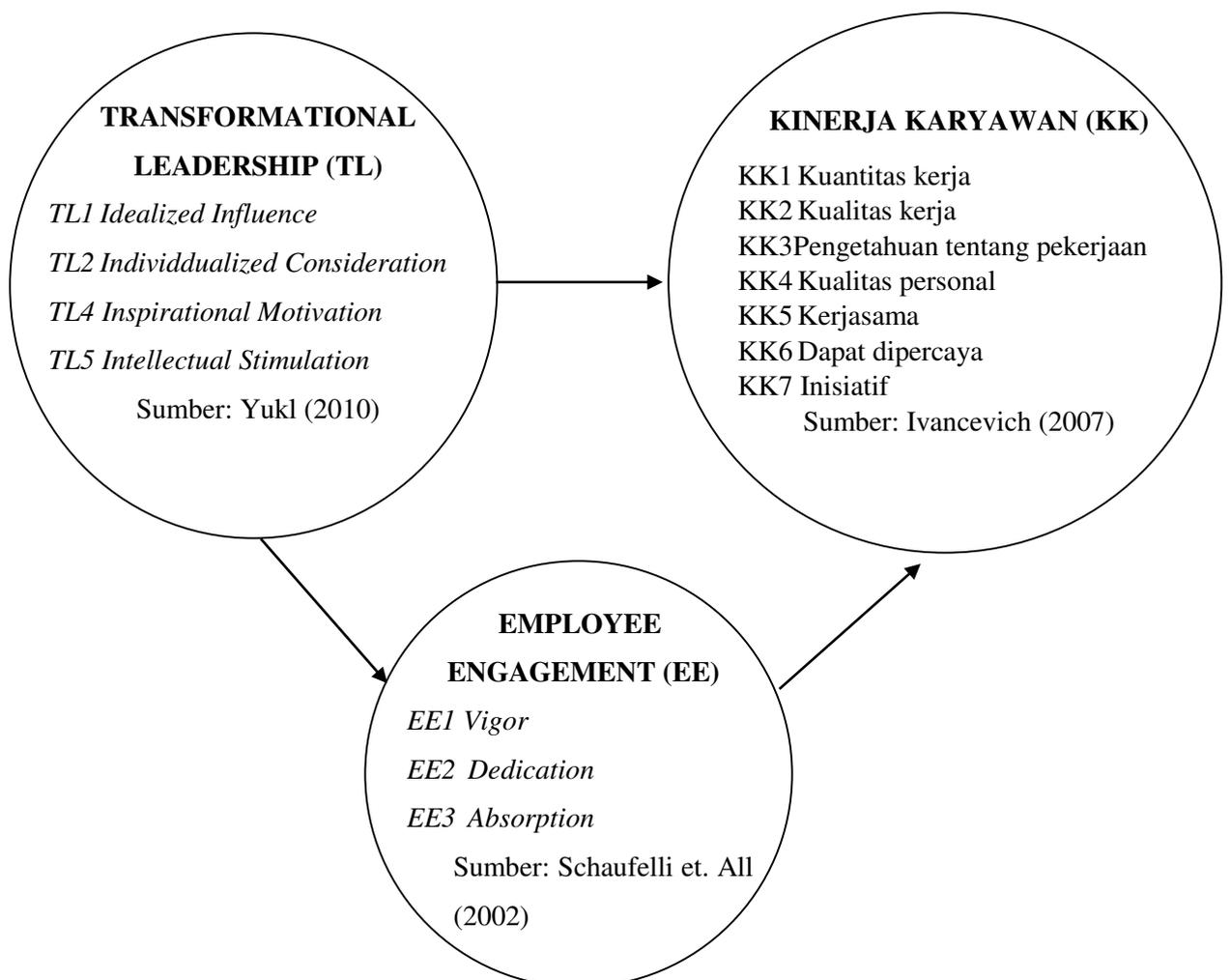
Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya maupun pencapaian yang diluar tanggung jawab (Mangkunegara, 2013; Mathis, 2006; Hasibuan, 2003).

Menurut Ivancevich (2007,) terdapat beberapa aspek dalam penilaian sebuah kinerja karyawan, yaitu :

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*) : hal ini berkaitan dengan volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.
2. Kualitas kerja (*Quality of work*) : meliputi ketelitian, kerapian dan akurasi kerja.

3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of Job*) : meliputi pemahaman yang jelas tentang fakta ataupun faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya.
4. Kualitas personal (*Personal Qualities*) : meliputi kepribadian, penampilan, sosialisasi, kepemimpinan, dan integritas.
5. Kerjasama (*Cooperation*) : meliputi kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan rekan, supervisor, dan bawahan menuju tujuan bersama
6. Dapat dipercaya (*Dependability*) : meliputi ketelitian, kelengkapan, keakuratan, kehandalan sehubungan dengan kehadiran, dan dalam hal memberikan bantuan.
7. Inisiatif (*Initiative*) : kesungguhan dalam mencari tanggung jawab yang lebih, mulai dari diri sendiri, tidak takut melaksanakan tugas sendiri.

Kerangka Pemikiran



Hipotesis

H₁: Transformational leadership mempengaruhi kinerja karyawan secara secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya.

H₂: Transformational leadership mempengaruhi *employee engagement* secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya.

H₃: Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif kausal.

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan restoran Steak Hut Surabaya dengan jumlah populasi 50 orang. Pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. *Sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini peneliti memilih 34 karyawan Steak Hut yang telah bekerja minimal 1 tahun dan merupakan karyawan tetap sebagai sampel dalam penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, Data primer diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan kuesioner pada karyawan restoran Steak Hut Surabaya. Data Sekunder diperoleh dari website resmi pemerintah, buku dan jurnal.

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan teknik angket (kuesioner). Teknik angket (kuesioner) menggunakan skala *likert* dimana setiap jawaban responden akan diberi bobot tertentu. Penelitian ini akan menggunakan 5 alternatif jawaban : (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, (5) sangat setuju.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini yang termasuk variabel bebas adalah *transformational leadership*, variabel intervening adalah *employee engagement*, variabel terikat adalah Kinerja karyawan.

Indikator *transformational leadership* yaitu :

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) (TL1) yaitu :

TL1.1 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya sangat yakin terhadap keyakinan dan nilai pemimpinnya.

TL1.2 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya selalu menyampaikan kepuasannya ketika tujuan bersama telah terpenuhi.

TL1.3 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa bangga terhadap pemimpinnya.

TL1.4 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya memiliki pemahaman akan visi yang disampaikan pada karyawan-karyawannya.

b. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) (TL2) yaitu :

TL2.1 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya mencari tahu apa yang diinginkan karyawan dan membantunya untuk memperolehnya.

- TL2.2 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya memberikan perhatian secara personal kepada karyawan ketika nampak terabaikan.
 - TL2.3 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya memberikan pujian ketika karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
 - TL2.4 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya menghargai karyawannya sebagai seorang individu.
 - TL2.5 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya menyediakan waktu untuk mendampingi dan mengajari setiap karyawannya.
 - c. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) (TL3) yaitu :
 - TL3.1 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan karyawan.
 - TL3.2 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya berbicara dengan optimis tentang masa depan.
 - TL3.3 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan.
 - TL3.4 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpinnya.
 - TL3.5 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya merupakan inspirasi bagi karyawannya.
 - d. Stimulasi intelektual (*Intelektual Stimulation*) (TL4) yaitu :
 - TL4.1 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya mengajarkan agar karyawan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat yang disampaikan.
 - TL4.2 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas.
 - TL4.3 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya selalu menekankan pada karyawannya untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan.
 - TL4.4 Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru.
- Indikator *employee engagement* yaitu :
- a. *Vigor* (EE1) yaitu :
 - EE1.1 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya selalu bersemangat untuk pergi bekerja.
 - EE1.2 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya selalu bersemangat ketika bekerja.
 - EE1.3 Ketika di tempat kerja, karyawan restoran Steak Hut Surabaya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.
 - EE1.4 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.
 - EE1.5 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.
 - b. *Dedication* (EE2) yaitu :
 - EE2.1 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa bergairah ketika bekerja.
 - EE2.2 Pekerjaan menantang bagi karyawan restoran Steak Hut Surabaya.
 - EE2.3 Pekerjaan menginspirasi karyawan restoran Steak Hut Surabaya.
 - EE2.4 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya Surabaya merasa antusias terhadap pekerjaannya.

- EE2.5 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan.
- EE2.6 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.
- c. *Absorption* (EE3) yaitu :
- EE3.1 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya memiliki fokus ketika bekerja.
- EE3.2 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.
- EE3.3 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya benar-benar mendalami pekerjaannya.
- EE3.4 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh.
- EE3.5 Karyawan restoran Steak Hut Surabaya merasa terikat dengan pekerjaannya.
- Indikator Kinerja Karyawan yaitu :
- KK1 Kuantitas Kerja (*Quantity of work*) : Karyawan restoran Steak Hut mampu memberikan layanan atau menghasilkan produk sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan dengan jumlah yang sesuai dengan standar yang ditetapkan Steak Hut.
- KK2 Kualitas Kerja (*Quality of work*) : Karyawan restoran Steak Hut mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kualitas produk dan layanan yang ditetapkan Steak Hut.
- KK3 Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of job*) : Karyawan restoran Steak Hut memahami setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di Steak Hut.
- KK4 Kualitas Personal (*Personal qualities*) : Karyawan restoran Steak Hut menunjukkan standar keramahan dalam melaksanakan pekerjaan yang berlaku di Steak Hut.
- KK5 Kerjasama (*Cooperation*) : Karyawan restoran Steak Hut dapat bekerjasama dengan rekan kerja lain dalam tim.
- KK6 Dapat Dipercaya (*Dependability*) : Karyawan restoran Steak Hut menunjukkan disiplin dalam bekerja, khususnya dalam tingkat hal kehadiran.
- KK7 Inisiatif (*Initiative*) : Karyawan restoran Steak Hut memiliki kemauan untuk mengerjakan tugas-tugas lain diluar tanggung jawabnya.

Teknik Analisa Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini melalui menggunakan teknik analisa *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (PLS).

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa karyawan yang bekerja di Restoran Steak Hut memiliki jumlah karyawan wanita 23 orang, sedangkan jumlah pria sebanyak 11 orang atau memiliki presentase antara pria dan wanita sebesar 32,35% dan 67,65%.

Karyawan yang bekerja di Restoran Steak Hut mayoritas berusia 21 - 30 tahun dengan jumlah 21 orang dan memiliki presentase 61,76%, kemudian diikuti

oleh karyawan berusia di bawah 20 tahun dengan jumlah 7 orang dengan presentase 20,59%, dan sisanya adalah karyawan berusia 31-30 tahun dengan jumlah 6 orang dengan presentase 17,65%. Berdasarkan penelitian, di Restoran Steak Hut tergolong restoran yang memiliki karyawan berusia produktif karena Restoran Steak Hut tidak memiliki karyawan di atas usia 41 tahun.

Diketahui bahwa karyawan yang bekerja di Restoran Steak Hut didominasi oleh karyawan lulusan SMA / sederajat sejumlah 31 orang dengan presentase 91,18%, diikuti oleh karyawan lulusan diploma sejumlah 3 orang dengan presentase 8,82%.

Diketahui bahwa mayoritas antara karyawan yang belum menikah dan yang sudah menikah di Restoran Steak Hut yaitu berjumlah 20 orang dengan presentase 58,82% dan berjumlah 14 orang dengan presentase 41,18%.

Karyawan yang bekerja di departemen *service* lebih banyak dibandingkan dengan departemen *kitchen*. Hal ini dapat terlihat dari gambar di atas yaitu 21 orang dengan presentase 61,71% pada departemen *service* dan 13 orang dengan presentase 38,24% pada departemen *kitchen*.

Mayoritas karyawan yang telah bekerja di Restoran Steak Hut selama 1-2 tahun sebanyak 19 orang dengan presentase 55,88% diikuti dengan karyawan yang telah bekerja selama 3-4 tahun sebanyak 10 orang dengan presentase 29,41%, dan sisanya adalah karyawan yang telah bekerja di atas 4 tahun sebanyak 5 orang dengan presentase 14,71%.

Pembahasan

Analisa Mean

Analisa *mean* pada *transformational leadership* memiliki nilai 4,02 yang termasuk dalam kategori tinggi, nilai *mean* pada *employee engagement* adalah 4,193 yang termasuk dalam kategori tinggi, dan kinerja karyawan memiliki nilai *mean* 4,205 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Outer Model

Convergent Validity

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel *transformational leadership*, *employee engagement* dan kinerja memiliki korelasi yang lebih besar dari r-tabel yaitu 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas yang baik.

Discriminant Validity

Dari uji *Discriminant Validity* diketahui bahwa nilai Akar AVE *Employee Engagement* sebesar 0,709; kinerja karyawan sebesar 0,762; dan *Transformational Leadership* sebesar 0,713 sehingga dapat dikatakan *valid* karena lebih besar dari variabel laten yaitu lebih dari 0,5.

Composite Reliability

Sebuah model dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki nilai di atas 0,7. Dari hasil pengolahan data, nilai *Composite Reliability* variabel *Employee Engagement*, Kinerja karyawan, dan *Transformational Leadership* secara berurutan adalah 0,941; 0,905; 0,949. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* variabel *Employee Engagement*, Kinerja karyawan, dan

Transformational Leadership secara berurutan adalah 0,935; 0,877; 0,943. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model

R-Square

Dalam penelitian ini variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan variabel *employee engagement* sebesar 27,3%, serta *transformational leadership* dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 72,3%.

Q-Square

Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,798621 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan variabel *transformational leadership*, *employee engagement* dan kinerja karyawan pada restoran Steak Hut terbukti baik. Hal ini berarti bahwa model struktural dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara variabel *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan kinerja karyawan sebesar 79,86%.

Uji Hipotesis

Melihat hasil *T-Statistic* dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini, yaitu:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif, namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* $0,555 < 1,96$. Sehingga hipotesis 1 ditolak.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* $4,583 > 1,96$. Sehingga hipotesis 2 diterima.
3. *Employee Engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai nilai *T-Statistic* $7,227 > 1,96$. Sehingga hipotesis 3 diterima.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena hasil pengujian menunjukkan variabel *transformational leadership* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan. Hal tersebut disebabkan karena 91,8% responden dalam penelitian ini berlatar belakang pendidikan akhir SMA/ Sederajat, yang mayoritas memiliki fokus utama dalam bekerja untuk memperoleh uang. Oleh karena itu, ketika pemimpin menggunakan *transformational leadership* yang lebih mengarah pada perubahan pola pikir karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan ternyata tidak berdampak pada kinerja karyawan secara signifikan. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *transactional leadership* lebih memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan *transformational* ketika karyawan yang dipimpin mayoritas adalah lulusan SMA/ Sederajat (Lomanjaya, Laudi, Widjaja, & Kartika).

Pada hipotesis kedua diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung teori Daft (2008) yang menyatakan bahwa pemimpin *transformational* berusaha untuk meningkatkan rasa *engaged* karyawannya.

Pada hipotesis ketiga diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa semakin tinggi rasa *engaged* karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Anitha, 2014).

Dalam hal ini, variabel *employee engagement* merupakan variabel *intervening* yang tidak dapat diabaikan, karena tanpa *employee engagement* gaya *transformational leadership* yang diterapkan tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, *employee engagement* merupakan variabel *intervening* yang sangat penting dalam konstruk.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Manajer restoran Steak Hut Surabaya menerapkan gaya *transformational leadership* yang berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawannya. Oleh karena itu, hipotesis (H₁) yang menyatakan “*Transformational Leadership* mempengaruhi kinerja karyawan secara secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya” tidak terbukti. Hal ini dikarenakan 91,8% karyawan di restoran Steak Hut Surabaya merupakan lulusan SMA/ Sederajat.
2. Gaya *transformational leadership* yang diterapkan manajer restoran Steak Hut Surabaya memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawannya. Oleh karena itu, hipotesis (H₂) yang menyatakan bahwa “*Transformational leadership* mempengaruhi *employee engagement* secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya” terbukti.
3. *Employee engagement* yang tercipta di restoran Steak Hut Surabaya memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis (H₃) yang menyatakan “*Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan pada restoran Steak Hut Surabaya” terbukti.
- 4.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak Restoran Steak Hut Surabaya
 - a. Berdasarkan hasil penelitian *loading factor* tertinggi yang membentuk *transformational leadership* adalah “Pemimpin restoran Steak Hut Surabaya memberikan pujian ketika karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik” sehingga apabila Steak Hut Surabaya ingin menaikkan *employee engagement* maka pemimpin harus memberikan pengakuan dan memberi pujian ketika karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
 - b. Faktor paling tinggi yang membentuk *employee engagement* berdasarkan hasil *loading factor* adalah “Pekerjaan menginspirasi karyawan restoran Steak Hut Surabaya” maka dari itu peneliti

menyarankan agar karyawan diberikan tantangan dalam bekerja sehingga tidak merasa bosan dan karyawan karyawan dapat terinspirasi dengan pekerjaannya.

- c. Kinerja karyawan yang memiliki *loading factor* tertinggi adalah “Karyawan restoran Steak Hut memahami setiap tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di Steak Hut” maka dari itu peneliti menyarankan agar tantangan yang diberikan dalam pekerjaan karyawan sejalan dengan standar operasional prosedur (SOP). Sehingga ketika karyawan melakukan pekerjaannya maka dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.
2. Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel *transactional leadership* untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Anitha, J. (2014). Determinant of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63 Iss 3, pp.308-323.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Toward a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13 : pp. 209-223.
- Bakker, A. B., Breevaart, K., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 138-157.
- Bruce, J. A., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership : The Road Ahead*. United Kingdom: Elsevier Science.
- Burhan, B. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Cataldo, P. (2011). *Focusing on Employee Engagement : How to Measure it and Improve it*. UNC Executive Development.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. L. (2011). Work Engagement : A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, pp. 89-136.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience (4th ed)*. Ohio: Thomson South-Western.
- Hasan, I. (2006). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT. BUmi Aksara.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen SDM edisi Revisi*. Jakarta: PT. BUmi Aksara.
- Hewitt Associates LLC. (2004). Employee Engagement Higher at Double Digit Growth Companies. *Research Brief*.
- Hobfoll. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nest-delf in the Stress Process : Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology : An International Review*, 337-421.

- Indonesia Investment Coordinating Board. (2015, September 13). *Statistic*. Retrieved from [www.bkpm.go.id: http://www.bkpm.go.id/contents/p16/statistics/17#.VkJ9f9IrLIU](http://www.bkpm.go.id/contents/p16/statistics/17#.VkJ9f9IrLIU)
- Iskandar. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: GP Press.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resources Management, Eight Edition*. New York USA: Mc Graw Hill Company.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kuncoro, H. (2003). *Statistika Deskriptif untuk Manager*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Lomanjaya, J., Laudi, M., Widjaja, D. C., & Wijaya, E. K. (n.d.). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A. Paulo. *Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra*.
- Mangkunegara, P. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Northouse, R. L. (2007). *Leadership : Theory and Practice (4th ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pemerintah Daerah Kota Surabaya. (2013, September 13). *Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (ILPPD)*. Retrieved from [www.surabaya.go.id: http://www.surabaya.go.id/berita/7964-informasi-laporan-penyelenggaraan-pemerintah-daerah-ilppd](http://www.surabaya.go.id/berita/7964-informasi-laporan-penyelenggaraan-pemerintah-daerah-ilppd)
- Purwanto. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of the Leadership Quarterly*, pp. 392-354.
- Rich, B. L., Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2010). Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, pp. 617-635.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). *Being There : Work Engagement and Positive Organizational Scholarship*. UK: Oxford University Press.
- Saidi. (2007). Pengelolaan dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia pada Restoran Kapin di Surabaya. *AGORA*.
- Schaufeli, B. W., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of ENgagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , 3: 71-92.
- Smythe, J. (2007). Employee Engagement - Its Real Essence. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 15 Iss 7, pp.11-13.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, pp.121-131.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6th ed)*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.