



## Pengaruh *Organizational Justice* Dan Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap *Employee Engagement* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Axana Kota Padang

*Siti Permata Pricilla*

<sup>1</sup>*Politeknik Negeri Padang*

Email: [sitipermata@pnp.ac.id](mailto:sitipermata@pnp.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penurunan kedisiplinan kerja di Hotel Axana Padang, yang terlihat dari data turn over dan keterlambatan karyawan yang bervariasi dan cenderung meningkat antara tahun 2019 hingga 2022. Penurunan kedisiplinan ini mencerminkan turunnya tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana persepsi karyawan terkait dengan *organizational justice*, gaya kepemimpinan transformasional, dan melalui variabel intervening kepuasan kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan objek penelitian adalah karyawan Hotel Axana Padang di Sumatera Barat. Populasi penelitian terdiri dari 139 orang, dan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yakni sebanyak 139 orang. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, semakin tinggi *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional, melalui kepuasan kerja, akan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan.

**Kata kunci:** *Organizational Justice*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja.

### Abstract

*This research is driven by a decline in work discipline among employees at Axana Padang Hotel, where turnover and tardiness data have been varied and tend to increase from 2019 to 2022. This decline in discipline suggests a drop in employee engagement. Thus, this study aims to explore how employees' perceptions of organizational justice, transformational leadership style, and job satisfaction as an intervening variable influence this engagement. The study employs a quantitative approach and focuses on the employees of Axana Padang Hotel in West Sumatra. The population of this study consists of 139 individuals, with a saturated sampling method, meaning all 139 individuals were included as the sample. The data were gathered through the use of questionnaires and the analysis was conducted using Descriptive Statistical Analysis and Partial Least Square (PLS). The results revealed that organizational justice significantly and positively impacts job satisfaction, transformational leadership style has a significant and positive effect on job*

*satisfaction, and job satisfaction in turn has a significant and positive effect on employee engagement. In conclusion, higher levels of organizational justice and transformational leadership, mediated by job satisfaction, lead to improved employee engagement with the company.*

**Keywords: Organizational Justice, Transformational Leadership Style, Employee Engagement, Job Satisfaction.**

---

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen krusial yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Pada dasarnya, SDM memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka, SDM harus diampu dan dikelola dengan baik sebagai aset berharga perusahaan. SDM merupakan pendekatan strategis untuk mengelola keterampilan, motivasi, pengembangan, dan sumber daya dalam organisasi. Sebuah hotel perlu memiliki SDM yang berkualitas guna mencapai tujuannya [1]. Salah satu aset terpenting adalah memiliki tenaga kerja yang stabil dan terkontrol. Lingkungan perusahaan yang kondusif dapat tercipta melalui pengelolaan SDM yang memberikan kesempatan yang adil dan memandang karyawan secara proporsional dalam organisasi [2]. Selain itu, pemimpin juga memegang peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Kekuatan dan keteguhan individu pemimpin di sebuah institusi merupakan faktor utama dalam membentuk etos kerja dalam organisasi [3]. *Employee engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaan mereka [4].

Konsep ini diterapkan sebagai cara untuk mencapai kinerja yang optimal bagi perusahaan. *Employee engagement* diyakini dapat membantu perusahaan dalam berbagai situasi. Peningkatan *employee engagement* tercermin dari sikap pekerja yang berusaha untuk tetap bertahan, seperti memberikan komentar positif tentang rekan kerja, calon karyawan, dan konsumen mengenai suatu organisasi, serta menunjukkan sikap kepemilikan terhadap organisasi tersebut. Perjuangan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi ini mencerminkan perilaku karyawan yang berfokus pada kesuksesan pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang terlibat akan berusaha secara proaktif untuk unggul dalam pekerjaan mereka dan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepuasan kerja menggambarkan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, yang melibatkan berbagai aspek seperti situasi kerja, hubungan antar karyawan, imbalan yang diterima di tempat kerja, serta faktor-faktor fisiologis dan psikologis lainnya [5], peningkatan kepuasan kerja akan berbanding lurus dengan tingginya tingkat *employee engagement* [6]. Karyawan yang puas dan memiliki rasa kepedulian tinggi akan mendedikasikan diri secara maksimal untuk institusi dan bekerja secara kolaboratif, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja organisasi.

Hotel Axana Padang merupakan hotel yang terletak di Kota Padang, Sumatera Barat, merupakan salah satu hotel yang menjadi objek penelitian ini. Berdasarkan tinjauan yang telah dilakukan, ditemukan adanya penurunan tingkat kedisiplinan di kalangan karyawan. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah dalam pengelolaan Hotel Axana Padang, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, sehingga perlu dilakukan kajian dan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya *research gap* dan merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung adanya hubungan antara keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan intensitas turnover karyawan. Keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap turnover karyawan. Selain turnover, salah satu indikator lainnya yang menunjukkan adanya masalah dengan karyawan adalah tingkat keterlambatan [7]. Tingkat turnover karyawan di Hotel Axana Padang menunjukkan variasi, yang menjadi salah satu indikasi penurunan disiplin di

kalangan karyawan. Hal ini dapat diartikan sebagai adanya masalah dalam pengelolaan hotel, yang mungkin disebabkan oleh faktor kepemimpinan, sehingga perlu dilakukan penelitian dan kajian lebih lanjut.

Penelitian ini berawal dari adanya *research gap* dan merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya. Beberapa studi sebelumnya mendukung adanya hubungan antara keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat turnover karyawan. Keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat turnover karyawan [7], selain turnover indikator lain yang dapat menunjukkan masalah dengan karyawan adalah tingkat keterlambatan yang terjadi pada karyawan hotel Axana Padang. Penelitian ini menyoroti pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan di Hotel Axana Padang, khususnya terkait keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, dengan kepuasan kerja sebagai variabel penghubung. Studi ini terkait karena memberikan pemahaman tentang bagaimana keadilan organisasi dan kepemimpinan yang efektif memengaruhi keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

Urgensi dari penelitian ini yakni dengan adanya tantangan seperti tingginya tingkat turnover dan menurunnya kedisiplinan di Hotel Axana Padang, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan memberikan solusi manajemen SDM yang lebih baik. Pemahaman tentang peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan akan membantu perusahaan merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, menciptakan suasana kerja yang lebih baik, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif untuk memaparkan hasil yang diperoleh. Teknik pengumpulan data yang digunakan mencakup data primer, seperti observasi dan kuesioner, serta data sekunder melalui studi literatur dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan metode regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

Tabel 1 Uji *Convergent Validity*

|         | OJ<br>(X1) | GKT<br>(X2) | KK<br>(Z) | EE<br>(Y) |
|---------|------------|-------------|-----------|-----------|
| OJ.1.1  | 0.802      |             |           |           |
| OJ.1.3  | 0.782      |             |           |           |
| OJ.1.5  | 0.860      |             |           |           |
| OJ.1.6  | 0.859      |             |           |           |
| OJ.1.7  | 0.704      |             |           |           |
| OJ.1.8  | 0.746      |             |           |           |
| OJ.2.2  | 0.793      |             |           |           |
| OJ.2.3  | 0.830      |             |           |           |
| OJ.3.1  | 0.848      |             |           |           |
| OJ.3.2  | 0.749      |             |           |           |
| OJ.3.3  | 0.775      |             |           |           |
| GKT.1.1 |            | 0.735       |           |           |
| GKT.1.2 |            | 0.769       |           |           |
| GKT.1.3 |            | 0.786       |           |           |
| GKT.1.4 |            | 0.809       |           |           |

|         |       |
|---------|-------|
| GKT.1.5 | 0.723 |
| GKT.1.6 | 0.717 |
| GKT.1.7 | 0.819 |
| GKT.1.8 | 0.790 |
| GKT.2.2 | 0.828 |
| GKT.2.3 | 0.753 |
| GKT.2.5 | 0.759 |
| GKT.2.6 | 0.755 |
| GKT.3.1 | 0.767 |
| GKT.3.2 | 0.798 |
| GKT.3.3 | 0.766 |
| GKT.3.5 | 0.767 |
| GKT.3.6 | 0.781 |
| GKT.4.1 | 0.780 |
| GKT.4.2 | 0.721 |
| GKT.4.5 | 0.776 |
| KK.1.1  | 0.743 |
| KK.1.2  | 0.793 |
| KK.1.3  | 0.737 |
| KK.1.4  | 0.742 |
| KK.1.5  | 0.737 |
| KK.3.1  | 0.800 |
| KK.4.1  | 0.739 |
| KK.4.2  | 0.761 |
| EE.1.1  | 0.711 |
| EE.1.2  | 0.727 |
| EE.1.3  | 0.722 |
| EE.1.4  | 0.744 |
| EE.1.5  | 0.824 |
| EE.1.6  | 0.770 |
| EE.1.7  | 0.794 |
| EE.2.1  | 0.730 |
| EE.2.2  | 0.754 |
| EE.3.1  | 0.753 |
| EE.4.1  | 0.727 |
| EE.4.4  | 0.735 |

Pada Tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa item pernyataan dari indikator telah mendapatkan hasil Valid, namun sebelumnya harus dilakukan eliminasi pada 65 indikator sebelumnya, sehingga yang tersisa hanya 51 indikator yang dilakukan pengujian konvergen ulang, hal tersebut dapat terjadi dikarenakan memiliki hasil dari outer loading < 0,7, sehingga hasil uji konvergen menjadi tidak valid. Peneliti kemudian melakukan uji validitas konvergen ulang, dalam tabel tersebut terlihat bahwa terdapat 51 indikator yang memiliki nilai *outer loading* > 0.7. Maka dapat dinyatakan **VALID**. Selanjutnya variabel dapat diukur pada tahap selanjutnya.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

| <i>Konstruk Variabel</i>                       | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|--|---|
| <i>Organizational Justice (X1)</i>             | 0.635                                   |
| <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</i> | 0.594                                   |
| <i>Kepuasan Kerja (Z)</i>                      | 0.573                                   |
| <i>Employee Engagement (Y)</i>                 | 0.562                                   |

Tabel 3. *Fornell-Larcker Criterion*

|  | OJ<br>(X1) | GKT<br>(X2) | KK (Z) | EE (Y) |
|--|------------|-------------|--------|--------|
| <i>Organizational Justice (X1)</i>             | 0.603      | 0.563       | 0.620  | 0.797  |
| <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</i> | 0.561      | 0.771       |        |        |
| <i>Kepuasan Kerja (Z)</i>                      | 0.631      | 0.549       | 0.757  |        |
| <i>Employee Engagement (Y)</i>                 | 0.750      |             |        |        |

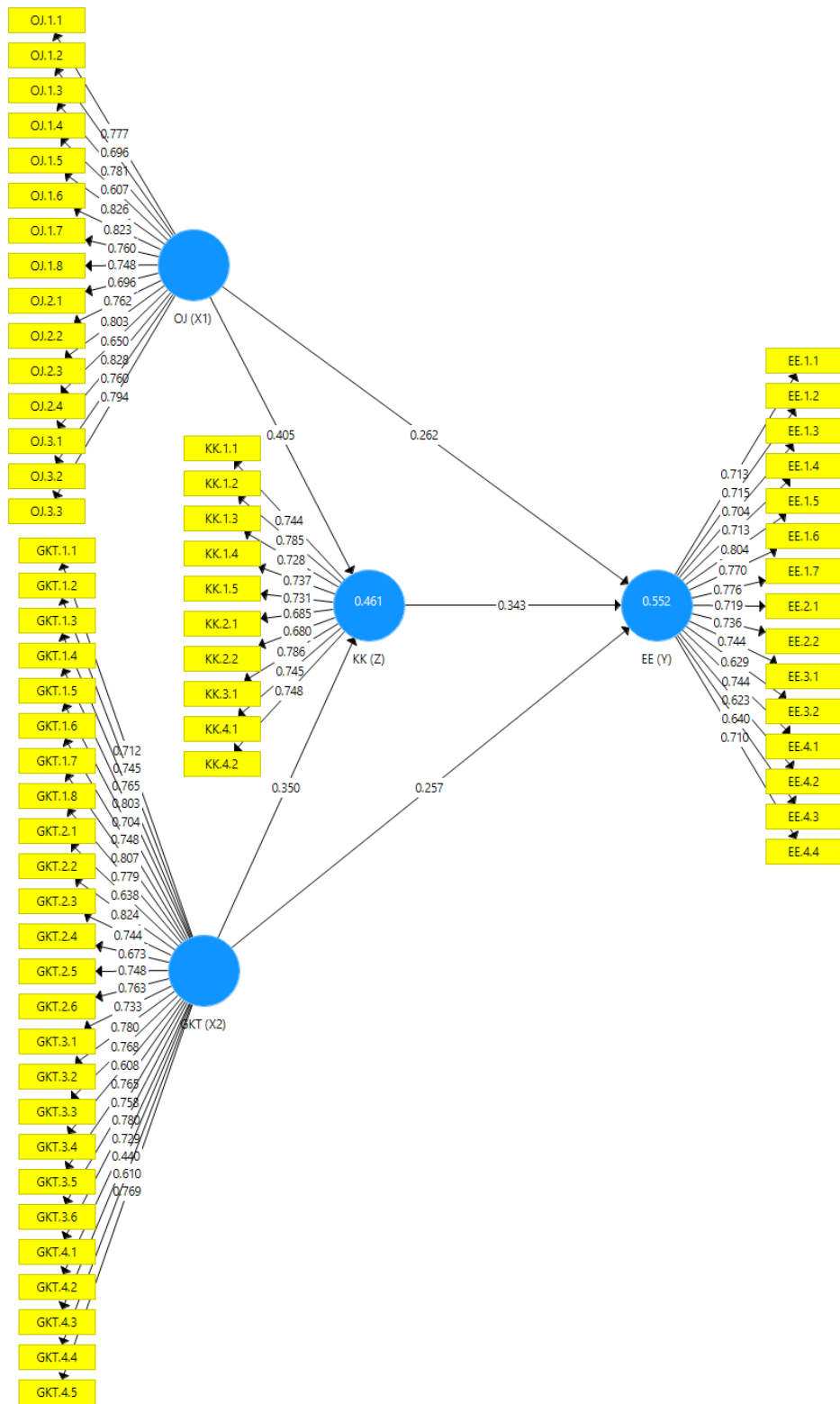
Tabel 4. *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

| <i>Konstruk Variabel</i>                       | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|--|-------------------------|------------------------------|
| <i>Organizational Justice (X1)</i>             | 0.942                   | 0.950                        |
| <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</i> | 0.964                   | 0.967                        |
| <i>Kepuasan Kerja (Z)</i>                      | 0.893                   | 0.915                        |
| <i>Employee Engagement (Y)</i>                 | 0.929                   | 0.939                        |

Tabel 5. *R-Square*

| <i>Variabel</i>                | <i>R Square</i> |
|--------------------------------|-----------------|
| <i>Kepuasan Kerja (Z)</i>      | 0.443           |
| <i>Employee Engagement (Y)</i> | 0.503           |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer 2023



Gambar 1. Outer Model Awal

Tabel 6. Pengujian Hipotesis Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

| Tabel Pengaruh Langsung   |                     |                 |                            |              |          |            |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------|----------|------------|
|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | Keterangan |
| Organizational Justice (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)               | 0.455               | 0.430           | 0.111                      | 4.117        | 0.000    | Diterima   |
| Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)      | 0.293               | 0.311           | 0.099                      | 2.958        | 0.003    | Diterima   |
| Organizational Justice (X1) -> Employee Engagement (Y)          | 0.263               | 0.268           | 0.101                      | 2.604        | 0.009    | Diterima   |
| Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) -> Employee Engagement (Y) | 0.224               | 0.235           | 0.099                      | 2.253        | 0.025    | Diterima   |
| Kepuasan Kerja (Z) -> Employee Engagement (Y)                   | 0.345               | 0.341           | 0.102                      | 3.377        | 0.001    | Diterima   |

| Tabel Pengaruh Tidak Langsung   |                     |                 |                            |              |          |            |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------|----------|------------|
|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | Keterangan |
| Organizational Justice (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Employee Engagement (Y)          | 0.157               | 0.150           | 0.067                      | 2.334        | 0.020    | Diterima   |
| Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Employee Engagement (Y) | 0.101               | 0.103           | 0.041                      | 2.488        | 0.013    | Diterima   |

## B. Pembahasan

### Pengaruh Organizational Justice terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa terdapat pengaruh variabel Organizational Justice (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) menghasilkan nilai  $4,117 > 1,96$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_01$  ditolak. Organizational justice berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena nilai p-value-nya  $0,000 < 0,05$ . Koefisien pengaruh organizational justice terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,455 menunjukkan bahwa pengaruh organizational justice terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif yang berarti peningkatan organizational justice akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji PLS-SEM, maka kepuasan kerja karyawan tercipta dengan adanya organizational justice yang positif. Karyawan yang memiliki penilaian positif terhadap perusahaan (Hotel Axana Padang) maka memperoleh kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Kebalikannya, jika ada karyawan memiliki penilaian yang negatif, maka cenderung menyebabkan rasa ketidakpuasan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang membuktikan bahwa organizational justice berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja [8]



### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistic sebesar  $2,958 > 1,96$  maka  $H_{a2}$  diterima dan  $H_{02}$  ditolak. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena nilainya  $0.003 < 0.05$ . Koefisien pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,293 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif yang berarti peningkatan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan secara signifikan kepada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji PLS-SEM, maka kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang positif. Karyawan yang memiliki penilaian positif terhadap perusahaan (Hotel Axana Padang) maka memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya apabila karyawan memiliki penilaian yang negatif, cenderung menyebabkan rasa tidakpuas terhadap perusahaan (Hotel Axana Padang). Hal ini sejalan dengan kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja serta kinerja bawahan [9]

### **Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh Variabel Organizational Justice (X1) terhadap variabel Employee Engagement (Y) menghasilkan t-statistic sebesar  $2,604 > 1,96$  maka  $H_{a3}$  diterima dan  $H_{03}$  ditolak. Organizational justice berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, karena nilai p-valuenya  $0.009 < 0.05$ . Koefisien pengaruh organizational justice terhadap employee engagement sebesar 0,268 menunjukkan bahwa pengaruh organizational justice terhadap employee engagement adalah positif yang berarti peningkatan organizational justice akan meningkatkan secara signifikan kepada employee engagement.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa employee engagement dapat tercipta dengan adanya organizational justice yang positif. Karyawan yang memiliki penilaian positif terhadap perusahaan (hotel) maka memperoleh keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan (hotel). Sebaliknya apabila karyawan memiliki penilaian yang negatif, maka cenderung menyebabkan rasa renggang atau tidak adanya merasa keterikatan terhadap perusahaan (hotel). Hal ini sejalan mengenai Peningkatan persepsi terhadap keadilan organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap keterlibatan kerja karyawan [10]

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap variabel Employee Engagement (Y) menghasilkan t-statistic sebesar  $2,253 > 1,96$  maka  $H_{a4}$  diterima dan  $H_{04}$  ditolak. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, karena nilai p-valuenya  $0.025 < 0.05$ . koefisien pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement sebesar 0,224 maka pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement adalah positif yang berarti peningkatan gaya kepemimpinan transaksional akan meninggi secara signifikan kepada employee engagement.

Berdasarkan uji PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa employee engagement dapat tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan transaksional yang positif. Hasil penelitian ini mendukung perihal salah satu penggerak employee engagement adalah kepemimpinan, dimana individu memiliki kekuatan untuk mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup pengaruh serta kepedulian terhadap tujuan bersama [11]. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat yang dilakukan oleh seorang pemimpin diyakini mampu menumbuhkan rasa keterikatan antara pegawai dan keterikatan pegawai dengan organisasinya, sehingga diperlukan peranan gaya



kepemimpinan yang tepat atau kepemimpinan yang bersifat menggerakkan/transformatif) untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kualitas perusahaan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel Employee Engagement (Y) menghasilkan nilai t-statistic sebesar  $3,377 > 1,96$  maka  $H_{a5}$  diterima dan  $H_{o5}$  ditolak. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, karena nilai p-valuenya  $0,001 < 0,05$ . Koefisien pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap employee engagement sebesar 0,345 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap employee engagement adalah positif yang berarti peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan secara signifikan kepada employee engagement.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa employee engagement dapat tercipta dengan adanya kepuasan kerja karyawan yang positif. Karyawan merasa memiliki penilaian positif terhadap perusahaan (hotel) maka memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila pengunjung memiliki penilaian yang negatif, maka cenderung menyebabkan rasa ketidakpuasan terhadap perusahaan (hotel). Sehingga kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini memberikan gambaran bahwa organizational justice dan gaya kepemimpinan transaksional yang terdapat di Hotel Axana Padang memberikan efek positif terhadap employee engagement yang dirasakan melalui adanya kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh tingkat Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka. [12]

### **Pengaruh Tidak Langsung Organizational Justice terhadap Employee Engagement, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Variabel Organizational Justice (X1) terhadap variabel Employee Engagement (Y) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening menghasilkan nilai t-statistic sebesar  $2,334 > 1,96$  maka  $H_{a6}$  diterima dan  $H_{o6}$  ditolak. Organizational justice berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, karena nilai p-valuenya  $0,020 < 0,05$ . Koefisien jalur tidak langsung antara organizational justice terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,455, sedangkan jalur langsung antara kepuasan kerja dengan employee engagement sebesar 0,345. Maka pengaruh total yang diberikan organizational justice untuk employee engagement adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,455 + 0,345 = 0,8$ .

Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung organizational justice terhadap kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap employee engagement. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement sehingga variabel organizational justice perlu melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil bahwa variabel kepuasan kerja pada pekerjaan, kepuasan kerja pada gaji dan kepuasan kerja pada rekan kerja mempengaruhi variabel employee engagement [13]

### **Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Employee Engagement, dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) terhadap variabel Employee Engagement (Y) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Z) sebagai variabel intervening menghasilkan nilai t-statistic sebesar  $2,488 > 1,96$  maka  $H_{a7}$  diterima dan  $H_{o7}$  ditolak. Gaya kepemimpinan

transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, karena nilai p-value-nya  $0,013 < 0,05$ . Koefisien jalur tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,293, sedangkan jalur secara langsung kepuasan kerja terhadap employee engagement sebesar 0,345. Maka pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional untuk employee engagement adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu:  $0,293 + 0,345 = 0,638$ .

Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening lebih kecil daripada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap employee engagement. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Beni Kurnia (2020) memiliki hasil positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja [14]

## **KESIMPULAN**

### **1. Keadilan Organisasi (Organizational Justice)**

Responden memberikan penilaian rata-rata 4,33, yang masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel Axana Padang telah menciptakan keadilan dalam distribusi gaji, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, dan interaksi. Keadilan organisasi ini secara signifikan berdampak positif pada kepuasan kerja, menciptakan rasa nyaman dan senang bekerja bagi karyawan.

### **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional di Hotel Axana Padang memperoleh skor rata-rata 4,25, termasuk kategori baik. Pimpinan dianggap mampu memberikan motivasi, apresiasi, mendengarkan pendapat, dan peduli terhadap karyawan. Gaya ini memberikan dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja, menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan motivasi karyawan.

### **3. Kepuasan Kerja**

Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, tercermin dari rata-rata skor 4,25. Kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan, meningkatkan antusiasme dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.

### **4. Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement**

Keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement ( $p$ -value = 0,009). Hal ini menunjukkan bahwa keadilan dalam organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membuat mereka lebih loyal.

### **5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement**

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap employee engagement ( $p$ -value = 0,025). Pemimpin yang mampu menciptakan kenyamanan dan memotivasi karyawan berkontribusi pada keterlibatan yang lebih baik.

### **6. Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja**

Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja ( $p$ -value = 0,020). Karyawan yang merasa diperlakukan adil dan puas cenderung loyal dan enggan meninggalkan perusahaan.

### **7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja ( $p$ -value = 0,013). Pemimpin yang transformasional mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menjaga loyalitas mereka terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] T. Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, *J. GEEJ*, vol. 7, no. 2, pp. 61–76, 2020.
- [2] R. Adolph, *Pengaruh keadilan Distrib. karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di Drh. Istimewa Yogyakarta dengan kepuasan karir sebagai Var. pemediasian. J. Univ. Paramadina*, vol. 11(2), pp. 1–23, 2016.
- [3] Sudarta, *Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen Organ. terhadap turnover Intent. Med. Represent. Mix J. Ilm. Manaj.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–23, 2022.
- [4] R. Adolph, *A Hist. Perspect. Empl. Engagem. An Emerg. Defin.*, pp. 1–23, 2016.
- [5] R. Adolph, *Pengaruh Adapt. Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. J. Ilmu Manaj.*, vol. 9(4), pp. 1–23, 2016.
- [6] R. Adolph, *Pengaruh Fakt. kepuasan kerja terhadap Empl. Engagem. di Perwiratama Group. J. Manaj. Teor. dan Terap.*, vol. 13(1), pp. 1–23, 2016.
- [7] R. Adolph, *Pengaruh Organ. Justice Terhadap Intensi Turnover pada Karyawan PT. Mekar Armada Jaya. J. Psikologi, Fak. Ilmu Pendidikan, Univ. Negeri Semarang*, pp. 1–23, 2016.
- [8] Sudarta, *Eff. Organ. Justice Job Satisf. Empl. Pperformace PT PLN Main Unit West Sumatra Reg. Adv. Econ. Bus. Manag. Res.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–23, 2022.
- [9] R. Adolph, *Relatsh. between Leadersh. Follow. in-role Perform. Satisf. with leader. Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 28 (1), pp. 1–23, 2016.
- [10] Sudarta, *Eff. Organ. Justice Work Engagem. Healthc. Sect. Turkey. J. Heal. Manag.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–23, 2022.
- [11] Sudarta, *Pract. Engag. Res. into Curr. Empl. Engagem. Pract.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–23, 2022.
- [12] K. JASMINE, *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, vol. 1(4), pp. 1–15, 2014.
- [13] Sudarta, *Pengaruh keadilan Organ. terhadap kepuasan kerja, komitmen dan Organ. Citizsh. Behav. pegawai (studi kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya) tahun 2009. J. Ekon. dan Bisnis Airlangga*, vol. 16, no. 1, pp. 1–23, 2022.
- [14] R. Adolph, *Pengaruh Distrib. Justice dan Proced. Justice Terhadap Empl. Engagem. pada PT. X dengan Affect. Commit. sebagai Var. Mediasi.*, vol. 21(2), pp. 1–23, 2016.