
**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
CV EVERGREEN BUANA PRIMA SANDANG YOGYAKARTA
DI ERA PANDEMI**

Ricky Rusianto¹, Ike Kusdyah Rachmawati ², Fathorrahman ³

¹Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

²Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

³Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

[1ricky.rusianto@yahoo.com](mailto:ricky.rusianto@yahoo.com), [2Ike.kusdyah@asia.ac.id](mailto:Ike.kusdyah@asia.ac.id), [3faturrahman@asia.ac.id](mailto:faturrahman@asia.ac.id)

ABSTRAK

Perusahaan harus bertahan di saat terjadi resesi ekonomi akibat dampak dari pandemi Covid19. Perusahaan melalui para karyawannya dituntut untuk mempertahankan kinerjanya. Karyawan tetap menjaga motivasinya untuk bekerja lebih keras dalam situasi ancaman tertularnya penyakit virus corona. Kepemimpinan di perusahaan pun diuji untuk memberikan pengaruh kepada jajarannya agar employee engagement lebih meningkat. CV Evergreen Buana Prima Sandang (EBPS) yang berlokasi di Yogyakarta dan bergerak di bidang industri tekstil dan pakain jadi, yang memproduksi pakaian bayi, memiliki kinerja yang unik dimana di masa pandemi, kinerja perusahaan justru mengalami pertumbuhan yang meningkat. Laju pertumbuhannya jauh di atas laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB), baik secara total maupun di sektor industri tekstil dan pakaian jadi. Berdasarkan fenomena ini dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) Pengaruh motivasi terhadap employee engagement, 2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement, 4) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, 5) Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan, 6) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening, 7) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Penelitian ini dilakukan di CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta pada bulan November 2021. Sampel penelitian berjumlah 100 orang responden dengan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Hasil penelitian menunjukkan 1) Terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap employee engagement, 2) Terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan, 3) Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap employee engagement, 4) Tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, 5) Terdapat pengaruh langsung employee engagement terhadap kinerja karyawan, 6) Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening, 7) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: motivasi, kepemimpinan, *employee engagement*, kinerja karyawan

ABSTRACT

Companies must survive during economic recession due to the impact of Covid-19 pandemic. The company, through its employees is required to maintain its performance. Employees need to maintain their motivation to work harder in situations with the threat of corona virus. The leadership in the company was also tested to have influence to its staff so the employee engagement was further increased. CV Evergreen Buana Prima Sandang located in Yogyakarta, engaging the textile and apparel industry, which produces baby clothes, has an unique performance which company's performance experienced increased growth during pandemic. The growth rate is far above the growth rate of Gross Domestic Product (GDP), both in total and in the textile and apparel industry sector. Based on this phenomenon, research was conducted that aims to determine and analyze: 1) The influence of motivation on employee engagement, 2) The influence of motivation on employee performance, 3) The influence of leadership on employee engagement, 4) The influence of leadership on employee performance, 5) The influence of employee engagement on employee performance, 6) The influence of motivation on employee performance through employee engagement as an intervening variable, 7) The influence of leadership on employee performance through employee engagement as an intervening variable. This type of research is quantitative research with a survey approach. This research was conducted at CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta on November 2021. The research sample consisted of 100 respondents using the proportionate stratified random sampling technique. The results show 1) There is a direct influence of motivation on employee engagement, 2) There is a direct influence of motivation on employee performance, 3) There is a direct influence of leadership on employee engagement, 4) There is no direct influence of leadership on employee performance, 5) There is a direct influence of employee engagement on employee performance, 6) There is an influence of motivation on employee performance through employee engagement as an intervening variable, 7) There is an influence of leadership on employee performance through employee engagement as an intervening variable.

Keywords: motivation, leadership, employee engagement, employee performance

Pendahuluan

Perusahaan harus bertahan di saat terjadi resesi ekonomi dimana permintaan barang turun secara signifikan yang disebabkan daya beli masyarakat yang turun dan kebutuhan atas barang juga turut menurun, berkaitan dengan dampak dari pandemi Covid19. Dampak pandemi meliputi, pengaturan kembali pola interaksi antar manusia dengan menjaga jarak, membatasi kegiatan bersama sehingga kita mengenal istilah wfo (work from office) dan wfh (work from home). Manusia mengalami situasi ketidakpastian atas perubahan yang terjadi secara cepat, kekhawatiran akan tertularnya Covid19 saat bekerja yang dapat berujung pada kematian, kelangsungan pekerjaan atas penurunan kinerja perusahaan, beradaptasi dengan cara hidup yang baru, antara lain: gaya hidup lebih bersih, jaga jarak, komunikasi jarak jauh (virtual), dll. Secara eksternal, pangsa pasar yang diperebutkan mengecil, setiap perusahaan berusaha dengan segala upayanya untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki untuk tetap bertahan hidup, hal ini juga mengakibatkan persaingan bisnis bertambah ketat.

Salah satu kunci jawaban jika perusahaan ingin bertahan, kinerjanya harus tetap baik. Kinerja organisasi ditunjang dari kinerja kelompok/group dan selanjutnya kinerja kelompok/group ditunjang oleh kinerja individu (Robbins, 2015). Perusahaan yang adalah sebuah organisasi berlaku seperti itu dimana kinerja perusahaan yang baik ditopang oleh kinerja tiap divisi,

departemen atau bagian yang juga baik, selanjutnya ini dikontribusikan oleh kinerja para karyawannya yang juga baik. Kinerja tugas disebutkan sebagai keluaran manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi. Blumberg dan Pringle (1982) dalam Robbins (1998) merumuskan kinerja sebagai $f(K \times M \times P)$ atau fungsi interaksi dari Kemampuan (K), Motivasi (M) dan Peluang (P). Motivasi karyawan dan kemampuan karyawan saling berinteraksi, merupakan faktor internal dari seorang karyawan sedangkan peluang merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi karyawan bertindak atau tidak untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan (Robbins, 2015). Tujuan organisasi terkait perilaku sesorang terkait pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja, penting dalam menentukan tinggi rendahnya kerja perusahaan. Sukses atau gagalnya suatu perusahaan, sangat tergantung dari aktivitas karyawan (Luthans, 2006). Motivasi dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Motivasi sebagai suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak upaya yang akan dicurahkan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya apabila suatu perusahaan menginginkan kinerja yang optimal sesuai dengan target dan tujuan yang ditetapkan maka perusahaan wajib memberikan motivasi pada karyawannya, agar karyawan rela mencerahkan tenaga dan pikiran yang dimilikinya demi pekerjaan.

Kepemimpinan merupakan faktor peluang yang terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 2015). Menurut Maxwell (2004), kepemimpinan adalah pengaruh. Baginya, orang yang mengira dirinya pemimpin tetapi tidak mempunyai pengikut bukanlah seorang pemimpin yang sebenarnya. Maxwell membagi kepemimpinan dalam lima tingkatan dari yang paling bawah yaitu Position (Kedudukan) lalu Permission (Izin), Production (Produksi), People Development (Pengembangan Manusia) dan yang teratas adalah Pinnacle (Puncak). Tingkatan ini menunjukkan kualitas dari seorang pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi dan sifatnya dapat berkembang dari tingkatan bawah menuju ke tingkatan di atasnya. Kepemimpinan yang kuat akan mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dalam rangka mencapai visi dan sasaran perusahaan.

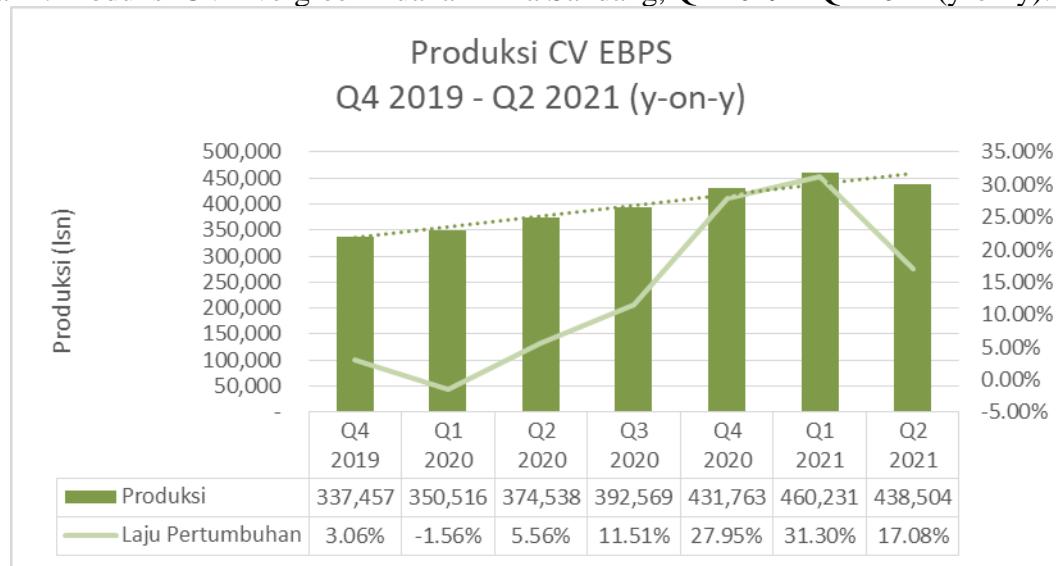
Beberapa tahun terakhir ini, employee engagement (keterikatan karyawan) menjadi topik yang hangat karena dari penelitian Gallup selama lebih dari dua dekade, menemukan bahwa employee engagement memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Employee engagement merupakan investasi atas fisik, kognitif dan energi emosional karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan (Robbins, 2015). Schaufeli et al. (2002) menyebutkan bahwa employee engagement memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan, meningkatkan kepuasan konsumen, meminimalkan turnover, meminimalkan keluhan karyawan, meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, dan mengurangi kecelakaan kerja. Menurut Clifton dan Harter (2020) dari Gallup, kinerja karyawan dari suatu perusahaan ditentukan oleh tiga hal yang utama yaitu karyawan bekerja berdasarkan kekuatannya, manajer melakukan coaching ke teamnya dan yang terakhir adalah employee engagement dimana karyawan dengan sukarela bekerja lebih keras. Dapat dikatakan bahwa faktor lain baik berkaitan dengan motivasi karyawan atau kepemimpinan bermuara pada tujuan agar terbentuk employee engagement, yang selanjutnya akan menghasilkan karyawan yang bekerja

dengan lebih keras untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan target dan tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Pandemi Covid19 di Indonesia dimulai dari bulan Maret 2020 dan berdampak negatif pada perekonomian. Dampak tersebut dirasakan bertambah kuat setelah secara resmi perekonomian Indonesia dinyatakan mengalami resesi setelah pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) mengalami minus dua kuartal berurutan yaitu pada kuartal II 2020 turun sebesar 5,32% dan kuartal III 2020 turun sebesar 3,44% (Data BPS 2020). Struktur PDB terbesar yaitu di sektor industri (19,87%) juga mengalami pertumbuhan minus sebesar 6,19%. Sektor industri tekstil dan pakaian jadi terkena dampak nomer dua yang terparah (minus 19,23%) setelah sektor industri alat angkutan (minus 34,29%). Menarik untuk ditelaah lebih lanjut berkaitan dengan sektor industri tekstil dan pakaian jadi yang turun cukup tinggi tersebut, mengingat sektor industri ini umumnya padat karya yang berdampak pada orang banyak. Dalam masa pandemi ini dampak penurunan kinerja produksi akan berakibat langsung pada kelangsungan hidup industri. Industri dapat bertahan melalui berbagai cara, dari yang tetap mempertahankan aktifitasnya, mengurangi aktifitasnya atau bahkan berhenti sama sekali. Dan pada gilirannya, pekerja juga yang mengalami dampaknya dari pemotongan gaji dengan berbagai variasi perhitungannya sampai dengan tindakan karyawan yang dirumahkan.

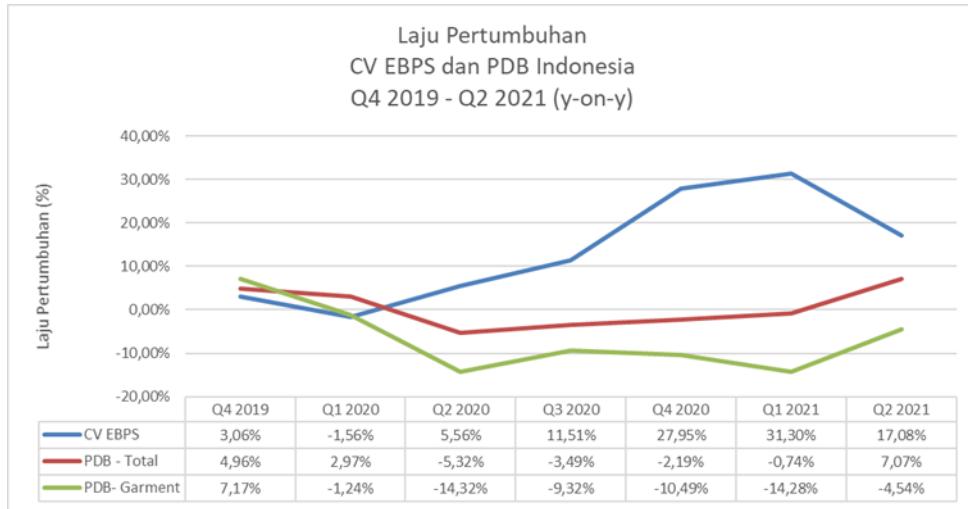
CV Evergreen Buana Prima Sandang (EBPS) yang berlokasi di Yogyakarta dan bergerak di bidang industri tekstil dan pakaian jadi, memproduksi pakaian untuk bayi. EBPS memiliki kinerja yang unik dimana di masa pandemi, kinerja perusahaan justru mengalami pertumbuhan yang meningkat. Produksi CV Evergreen Buana Prima Sandang dan Laju Pertumbuhan CV EBPS dan PBD Indonesia tampak pada tabel berikut:

Gambar 1. Produksi CV Evergreen Buana Prima Sandang, Q4 2019 – Q2 2021 (y-on-y):



Sumber: Data Produksi CV EBPS

Gambar 2. Laju Pertumbuhan CV EBPS dan PBD Indonesia, Q4 2019 – Q2 2021 (y-on-y)



Sumber: Data Produksi dan Data BPS diolah, 2021

Saat pandemi, dimana karyawan kantor yang meliputi departemen penjualan, pemasaran dan keuangan diberlakukan aturan bekerja dengan 50% wfo (work from office) dan 50% wfh (work from home) sedangkan untuk karyawan pabrik tetap masuk kerja 100% tetapi motivasi karyawan pabrik untuk masuk kerja tetap tinggi. Ancaman tertularnya virus corona yang dapat mengancam nyawa karyawan, tidak membuat mereka surut untuk datang ke kantor tetapi dijalankan dengan penuh semangat, tanggung jawab serta mentaati protokol kesehatan (prokes) yang dibuat perusahaan dengan dengan baik.

Sejak awal 2020, untuk memastikan pencapaian sasaran produksi di tahun 2020, dilakukan rapat koordinasi mingguan pada setiap hari Senin pagi yang dihadiri oleh semua pimpinan di bagian produksi (cutting, sewing dan finishing, quality control, teknisi), Production Planning and Inventory Control (PPIC) staf, para manajer pabrik dan pimpinan operasional kantor pusat. Dalam rapat koordinasi tersebut, para pimpinan pabrik dan kantor pusat serta teamnya melakukan perencanaan sasaran produksi dimana sasaran bulanan diturunkan menjadi sasaran mingguan dan sasaran mingguan diturunkan menjadi sasaran harian. Para pimpinan juga melakukan pengarahan atas sasaran mingguan dan harian yang telah disepakati bersama serta membahas kendala-kendala yang terjadi di lapangan untuk dicarikan jalan keluarnya. Setelah itu dari Senin s/d Jumat, bahkan lembur di hari Sabtu (jika diperlukan); para manajer, para pimpinan bagian dan seluruh jajarannya melaksanakan hasil rapat mingguan tersebut dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Pabrik memiliki kepemimpinan yang kuat, yang dijalankan oleh dua orang manajer; pertama Senior Manajer Produksi dan satunya Senior Manajer HR&GA. Mereka berkerja dengan penuh tanggung jawab dan selalu berada di antara teamnya. Untuk membangun teamwork antar para pemimpin di perusahaan diadakan acara outbound untuk para pimpinan dan staf yang dilakukan setiap tahun sekali (sebelum era pandemi). Hal ini akan berdampak pada kesatuan gerak para pemimpin untuk mencapai visi, misi dan sasaran dari perusahaan. Kepemimpinan yang kuat mendorong jajarannya untuk bekerja lebih keras dan semangat sehingga membentuk employee engagement yang tinggi.

Acara Safety Talk yang bertujuan sebagai wadah komunikasi bagi seluruh karyawan pabrik diadakan pada setiap hari Jumat pagi, dengan agenda senam pagi yang dilanjutkan dengan acara edukasi, pengumuman, dll. Dukungan perusahaan di saat pandemi sangat baik. Perusahaan membuat protokol kesehatan untuk pencegah penularan virus corona, menyediakan sarana seperti,

masker, hand sanitizer; melakukan pengecekan suhu dan menyediakan kamar desinfektan saat karyawan masuk kerja, memberikan vitamin dan minuman kesehatan (jamu) secara rutin agar daya tahan tubuh karyawan tetapbugar serta melakukan swab antigen secara berkala. Bagi karyawan yang terpapar virus corona, diberikan edukasi dan bantuan pengobatan untuk proses penyembuhan serta melakukan penelusuran atas kontak karyawan yang terpapar tersebut. Semua bentuk perhatian dari perusahaan ini membuat karyawan merasa diterima, nyaman dan aman dalam bekerja yang bermuara pada peningkatan employee engagement.

Metode Penelitian

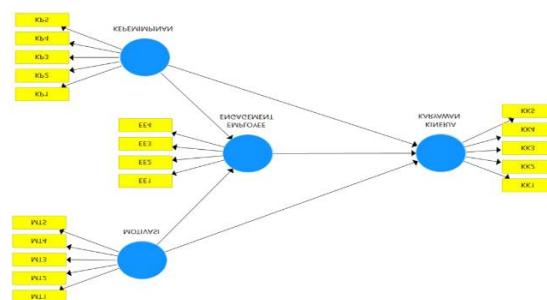
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey. Konteks menunjukkan bahwa metode survei digunakan untuk menjelaskan pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening.. Dari total populasi 302 karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta, dipilih 100 responden sebagai sampel yang direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS (Ghozali, 2020). Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan alasan banyaknya subyek penelitian dalam sub populasi yang jumlahnya tidak sama dan tiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama digunakan sebagai sampel.

Data yang dikumpulkan untuk semua variabel dari kuesioner sebagai instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin dari Sangat Tidak Setuju (1) sampai Sangat Setuju (5). Sebanyak 62 item kuesioner mewakili variabel: motivasi yang diadaptasi dari Maslow (1943) terdiri dari 20 item; kepemimpinan yang diadaptasi dari Maxwell (2004) terdiri dari 17; Employee engagement yang diadaptasi dari Buckingham dan Coffman (1999) terdiri dari 12 item; dan kinerja karyawan yang diadaptasi dari Mathis dan Jackson (2008) terdiri dari 13 item, seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel1. Indikator dan Item Indikator variable

No	Indikator	Kode	Item Indikator	Kode
A Motivasi (Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, 1943)				
1	Kebutuhan Fisiologis	MT1	a. Pemenuhan Pangan b. Pemenuhan Sandang c. Pemenuhan Tempat Tinggal d. Pemenuhan Pendidikan Keluarga e. Pemenuhan Kesehatan	MT01 MT02 MT03 MT04 MT05
2	Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan	MT2	f. Rasa Aman dari Penutusan Hubungan Kerja g. Rasa Aman dari Kecelakaan Kerja h. Rasa Aman terhadap Karir dan masa depan i. Rasa Aman dan Kelangsungan Hidup Perusahaan	MT06 MT07 MT08 MT09
3	Kebutuhan Sosial	MT3	j. Diterima dengan baik oleh sesama k. Rasa memiliki terhadap perusahaan l. Hubungan kerja harmonis antar tingkatan manajemen m. Interaksi yang dinamis dan persahabatan antar sesama	MT10 MT11 MT12 MT13
4	Kebutuhan Pengakuan dan Prestise	MT4	n. Penghargaan atas prestasi o. Kesesuaian penghargaan dengan prestasi p. Delegasi wewenang sesuai dengan kompetensi karyawan q. Perhatian pimpinan	MT14 MT15 MT16 MT17
5	Kebutuhan Aktualisasi Diri	MT5	r. Kesempatan pengembangan diri s. Kesempatan promosi jabatan t. Kebijakan pendukung untuk unjuk secara optimal	MT18 MT19 MT20
B Kepemimpinan (Lima Tingkat Kepemimpinan Maxwell, 2004)				
1	Kedudukan (<i>Position</i>) Hak	KP1	a. Jabatan sesuai kemampuan awal b. Belajar meningkatkan kemampuan c. Wewenang dan pengaruh	KP01 KP02 KP03
2	Izin (<i>Permission</i>): Hubungan	KP2	d. Saling Percaya e. Menghormati Gagasan f. Menghargai Perasaan g. Merencanakan Sasaran	KP04 KP05 KP06 KP07
3	Produksi (<i>Production</i>) : Hasil	KP3	h. Mengarahkan Sasaran i. Mendukung Sasaran j. Mencapai Sasaran	KP08 KP09 KP10
4	Pengembangan Orang (<i>People Development</i>): Reproduksi	KP4	k. Idealized influence (Pengaruh terhadap individu) l. Inspirational Motivation (Motivasi inspiratif) m. Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual) n. Individualized Consideration (Konsiderasi individual)	KP11 KP12 KP13 KP14
5	Puncak (<i>The Pinnacle</i>) : Rasa Hormat	KP5	o. Menciptakan pemimpin p. Regenerasi q. Rasa hormat dari luar organisasi	KP15 KP16 KP17
C Employee Engagement (Buckingham dan Coffman, Gallup, 1999)				
1	What do I get ? (Apa yang saya dapatkan dari	EE1	a. Kejelasan tugas b. Sarana dan prasarana	EE01 EE02
2	What do I give ? (Apa yang saya berikan ke perusahaan?)	EE2	c. Keahlian terbaik d. Penghargaan hasil karya e. Penghargaan sebagai pribadi	EE03 EE04 EE05
3	Do I belong here ? (Apakah saya cocok berada di perusahaan ?)	EE3	f. Dorongan berkembang g. Pendapat diperhitungkan h. Pekerjaan penting	EE06 EE07 EE08
4	How we can grow ? (Bagaimana kami dapat	EE4	i. Rekan berkomitmen kuat j. Sahabat erat k. Feedback kemajuan	EE09 EE10 EE11
D Kinerja Karyawan (Mathis dan Jackson, 2011)				
1	Kualitas hasil	KK1	a. Ketelitian b. Kerapuhan c. Ketuntasan	KK01 KK02 KK03
2	Kuantitas Hasil	KK2	d. Bekerja cepat sesuai target e. Konsistensi hasil kerja	KK04 KK05
3	Ketepatan Waktu	KK3	f. Hasil kerja selesai tepat waktu g. Hasil kerja selesai sebelum batas waktu	KK06 KK07
4	Kehadiran	KK4	h. Kedatangan tepat waktu i. Istrihat tepat waktu j. Pulang kerja tepat waktu	KK08 KK09 KK10
5	Kemampuan Kerjasama	KK5	k. Kerjasama dengan Atasan l. Kerjasama dengan rekan kerja dalam bagian yang sama m. Kerjasama dengan rekan kerja dalam bagian yang berbeda	KK11 KK12 KK13

Analisis data meliputi pengujian instrument penelitian dengan menggunakan software SPSS versi, analisis deskriptif yang menyajikan distribusi frekuensi jawaban responden, nilai mean atau rerata skor jawaban pada masing-masing item dan pengujian hipotesis dengan analisis SEM-PLS menggunakan software SmartPLS versi 3.27.



Gambar 3. Konstruk Penelitian

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, baik variabel motivasi, kepemimpinan, *employee engagement* maupun kinerja karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah andal atau dapat dipercaya dan reliabel.

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1.1. Sejarah CV Evergreen Buana Prima Sandang

CV Evergreen Buana Prima Sandang adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi dan distribusi produk pakaian bayi dan anak berkualitas tinggi dengan standar internasional untuk bunda dan buah hati Indonesia dengan merek Velvet Junior.

Velvet Junior hadir di Indonesia dan aktif berpartisipasi dalam proses tumbuh kembang buah hati melalui produk pakaian bayi dan anak yang lembut, aman dan nyaman sejak tahun 2003. Saat ini produk Velvet Junior tersedia di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Rangkaian produk Velvet Junior yang lengkap, mulai dari pakaian untuk bayi baru lahir (*newborn*) hingga anak usia 10 tahun (piyama), kini menjadi pilihan utama para ibu untuk menemani petualangan tumbuh kembang buah hatinya.

Velvet Junior diakui secara internasional dan direkomendasikan sebagai produk pakaian bayi dan anak berkualitas, aman dan nyaman dengan sertifikasi produk tekstil internasional *Standard 100 Class 1 by Oekotex* dan SNI. CV Evergreen Buana Prima Sandang berkedudukan di Jl. Melati RT/RW 07/02, Kadirojo II, Purwomartani, Kalasan, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55571.

1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan adalah menjadi pemimpin pasar yang terpilih dan terpercaya di kategori perawatan bayi dan anak bagi para ibu, tenaga profesional kesehatan dan mitra usaha.

Sedangkan Misi perusahaan adalah:

- a. Menghidupkan slogan “Sentuhan Kasih Ibu” dalam segala hal yang dilakukan setiap hari.
- b. Menyediakan produk terbaik dan menjadi merek pilihan di kategori perawatan bayi dan anak para ibu, tenaga profesional kesehatan dan mitra usaha.
- c. Menggunakan inovasi berkelanjutan sebagai penggerak pertumbuhan dan kelangsungan bisnis.

Komitmen dan semangat seorang ibu untuk memberikan yang terbaik untuk buah hati dan keluarga menjadi inspirasi CV Evergreen Buana Prima Sandang dan seluruh bagian yang terlibat di dalamnya untuk senantiasa memegang dan menjalankan nilai-nilai sebagai berikut:

- a. Profesional, berintegritas dan selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk menghasilkan produk terbaik.
- b. Pantang menyerah, tangguh, selalu belajar dan selalu berinovasi serta mengembangkan diri.
- c. Menghadirkan atmosfer dan nuansa bekerja yang nyaman, penuh etika, saling menghargai dan bekerja sama, saling berkolaborasi antar individu, antar bagian dan antar departemen, menjadi *teamwork* yang *solid* dan efektif untuk tumbuh dan mencapai tujuan bersama serta tujuan perusahaan.
- d. Menghasilkan produk dan pelayanan yang benar-benar baik, berkualitas serta benar-benar “mengerti dan memahami” sehingga Velvet Junior hadir menjadi solusi kebutuhan bunda, buah hati serta para mitra usaha dan menjadi merek yang unggul, terpercaya dan selalu menjadi pilihan utama.

1.3. Struktur Organisasi

Berdasarkan Lampiran 5.1., struktur organisasi CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta memiliki jabatan *President Director* sebagai pimpinan puncak. Posisi selanjutnya adalah *Associate Director Operation* yang membawahi *Senior Production Manager* dan *Senior HR&GA Manager*; serta *Assistant Finance Manager* yang membawahi *Cashier* dan *Accounting Staff*. Kedua posisi ini melapor langsung ke *President Director*.

Departemen produksi terdiri dari 6 bagian yaitu PPIC (*Product Planning and Inventory Control*), *Marker/Cutting*, *Sewing*, *Finishing*, *QC* dan *Techician* serta satu *Assistant Production Manager* yang memimpin produksi di area pabrik Yogyakarta. Semua posisi ini melapor langsung ke *Senior Production Manager*. Sedangkan Departemen *HR&GA* memiliki 4 bagian yang terdiri dari *Recruitment*, *Payroll*, *GA&HSE* dan *IT*.

1.4. Proses Supply Chain

Berdasarkan Gambar 5.1., proses *supply chain* di CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta memiliki dua aliran yaitu :

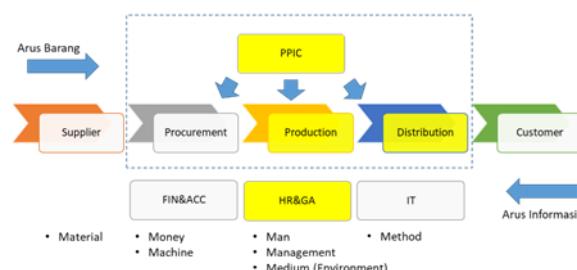
a. Arus Informasi

Arus informasi dimulai dari pengumpulan data kebutuhan pasar atas produk yang dipasarkan oleh perusahaan. Berdasarkan kebutuhan pasar, PPIC melakukan perencanaan produksi yang disesuaikan dengan kapasitas masing-masing area produksi dan melakukan perhitungan atas kebutuhan material, baik *greige*, kain, rib maupun kelengkapan asesoris seperti: benang, karet, kancing, label samping, stiker, *packaging*, dll. Kebutuhan material produksi diteruskan ke bagian *Procurement* untuk selanjutnya dilakukan pemesanan kepada para pemasok sesuai dengan daftar pemasok yang ada.

b. Arus Barang

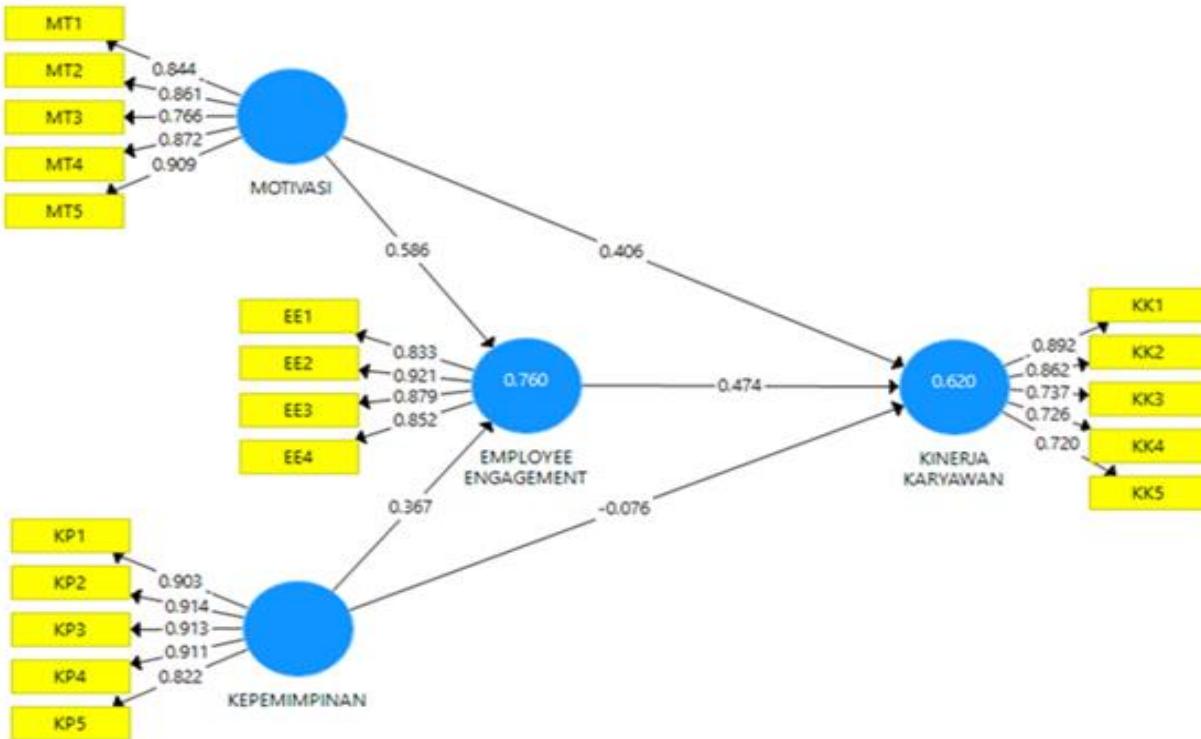
Arus barang dimulai dari pengiriman pihak pemasok atas pesanan perusahaan yang diterima oleh bagian logistik. Selanjutnya semua material untuk kebutuhan produksi dikirim ke semua area produksi sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Proses produksi terdiri dari proses *marker* dan *cutting*, proses *sewing*, proses *finishing* dan *QC*.

Barang hasil produksi dikirim ke bagian logistik dan selanjutnya dilakukan pengiriman sesuai dengan pesanan yang diterima dari para pelanggan.



Gambar 4. Proses *Supply Chain*

Sumber: Diolah penulis, 2021
Hasil Uji Hipotesis



Gambar 5. Spesifikasi Model PLS

Sumber: Output SmartPLS 3.29

Tabel 2. Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN	0.474	0.470	0.114	4.162	0.000
KEPIMPINAN -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.367	0.366	0.081	4.539	0.000
KEPIMPINAN -> KINERJA KARYAWAN	-0.076	-0.076	0.076	1.001	0.317
MOTIVASI -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.598	0.591	0.083	7.074	0.000
MOTIVASI -> KINERJA KARYAWAN	0.406	0.412	0.096	4.241	0.000

Sumber : Output SmartPLS 3.29

Melalui tabel di atas maka dapat dilakukan analisis hipotesis sebagai berikut:

- H1:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Motivasi terhadap *Employee Engagement* sebesar **7,074** ($>1,96$). Nilai koefisien jalur yang dihasilkan 0,586 menunjukkan setiap kenaikan yang terjadi pada Motivasi akan meningkatkan *Employee Engagement* sebesar 0,586.
- H2:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar **4,241** ($>1,96$). Nilai koefisien jalur yang dihasilkan 0,406 menunjukkan setiap kenaikan yang terjadi pada Motivasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,406.
- H3:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Kepemimpinan dan *Employee Engagement* sebesar **4,539** ($>1,96$). Nilai koefisien jalur yang dihasilkan 0,367

menunjukkan setiap kenaikan yang terjadi pada Kepemimpinan akan meningkatkan *Employee Engagement* sebesar 0,367.

- d) **H4:** Terdapat pengaruh yang **negatif dan tidak signifikan** antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar **1,001** ($<1,96$). Nilai koefisien jalur yang dihasilkan -0,076 menunjukkan setiap kenaikan yang terjadi pada Kepemimpinan akan menurunkan Kinerja Karyawan sebesar 0,076.
 - e) **H5:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel *Employee Engagement* terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar **4,162** ($<1,96$). Nilai koefisien jalur yang dihasilkan 0,474 menunjukkan setiap kenaikan yang terjadi pada *Employee Engagement* akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,474.
- 4) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 3. Pengaruh Tidak langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPEMIMPINAN → EMPLOYEE ENGAGEMENT → KINERJA KARYAWAN	0.174	0.173	0.059	2.930	0.004
MOTIVASI → EMPLOYEE ENGAGEMENT → KINERJA KARYAWAN	0.278	0.277	0.075	3.688	0.000

Sumber : Output *SmartPLS* 3.29

Melalui tabel di atas maka dapat dilakukan analisis hipotesis sebagai berikut:

- a) **H6:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebesar **3,688** ($>1,96$).
- b) **H7:** Terdapat pengaruh yang **positif dan signifikan** antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebesar **2,930** ($>1,96$).

Jenis mediasi dari kesimpulan penelitian ini adalah:

- a) **Mediasi parsial:** variabel *Employee Engagement* pada pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.
- b) **Mediasi penuh:** variabel *Employee Engagement* pada pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Hal ini sesuai dengan Baron dan Kenny (1986) yang mengemukakan bahwa mediasi penuh (*fully mediated*) terjadi apabila tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, sementara terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen jika melalui variabel *intervening*. Mediasi parsial (*partially mediated*) terjadi apabila terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui variabel *intervening*) semuanya signifikan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Motivasi Terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta dengan korelasi sebesar 0,586. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *employee engagement*. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Paramarta dan Kasih (2018) yang telah membuktikan bahwa terhadap pengaruh motivasi terhadap *employee engagement*. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Irianto (2021) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Terry (1997) bahwa

motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Sejalan dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow (1943) bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah dipenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan yang belum terpuaskan atau dicapai menjadi motivator bagi individu untuk bertindak agar terpenuhi kebutuhan tersebut. Motivator ini yang dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tingkatan *employee engagement*, seperti yang dikemukakan oleh Buckingham dan Coffman dari Gallup (1999) dari tahapan “*What do I get?*”, “*What do I give?*”, “*Do I belong here?*” dan terakhir “*How can We all grow?*”. Dapat dikatakan bahwa kenaikan tingkat dalam hirarki kebutuhan Maslow akan selaras dengan kenaikan tingkat *employee engagement* dari Buckingham dan Coffman (1999).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta dengan korelasi sebesar 0,406. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hariyanto (2017) serta Paramarta dan Kasih (2018) yang telah membuktikan bahwa terhadap pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Victoria (2018) dan Pratama et al. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Saputra (2021) dan Irianto (2021) yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Terry (1997) bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Sejalan dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow (1943) bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah dipenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan yang belum terpuaskan atau dicapai menjadi motivator bagi individu untuk bertindak agar terpenuhi kebutuhan tersebut. Motivator ini yang dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, seperti yang definisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Dapat dikatakan bahwa kenaikan tingkat dalam hirarki kebutuhan Maslow akan selaras dengan kenaikan kinerja dari Mathis dan Jackson (2011).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta dengan besar pengaruh sebesar 0,367. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *employee engagement*. Semakin tinggi kepemimpinan, maka semakin tinggi *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Firidinata (2017) yang telah membuktikan bahwa terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Marinda (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Nurhawaena (2019)

yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi *employee engagement* secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Maxwell (2004) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh dan terdapat lima tingkat kepemimpinan yang didasarkan pada alasan mengapa orang mengikuti pemimpinnya yaitu dari tingkatan Kedudukan (*Position*), Izin (*Permission*), Produksi (*Production*), Pengembangan Manusia (*People Development*) dan yang teratas Puncak (*Pinnacle*). Sejalan dengan hal tersebut, Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pengaruh ini dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tingkatan *employee engagement*, seperti yang dikemukakan oleh Buckingham dan Coffman dari Gallup (1999) dari tahapan “*What do I get?*”, “*What do I give?*”, “*Do I belong here?*” dan terakhir “*How can We all grow?*”. Dapat dikatakan bahwa kenaikan dalam Lima Tingkat Kepemimpinan Maxwell (2004) akan selaras dengan kenaikan tingkat *employee engagement* dari Buckingham dan Coffman (1999). Sehingga kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh kepada *employee engagement*.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kepemimpinan akan berpengaruh pada kinerja karyawan, melalui mediasi variabel lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pratama et al. (2018) dan Saputra (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Hariyanto (2017), Firidinata (2017), Victoria (2018), Marinda (2018) dan Nurhawaena (2019) yang menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Maxwell (2004) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh dan terdapat lima tingkat kepemimpinan yang didasarkan pada alasan mengapa orang mengikuti pemimpinnya yaitu dari tingkatan Kedudukan (*Position*), Izin (*Permission*), Produksi (*Production*), Pengembangan Manusia (*People Development*) dan yang teratas Puncak (*Pinnacle*). Tidak sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pengaruh ini tidak dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, seperti yang definisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Dalam pengertian lain, teori kepemimpinan ini dapat dimaknai bahwa pemimpin mencapai visi atau tujuan organisasi melalui pengaruh terhadap kelompok yang melaksanakan aktivitasnya untuk pencapaian tujuan tersebut. Dan dalam konteks perusahaan, pengaruh tersebut akan mendorong terbentuknya *employee engagement* yang tinggi, selanjutnya mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bersifat tidak langsung dimana membutuhkan perantara atau *mediator*.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta dengan korelasi sebesar 0,474. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoyo dan Setiawan (2017), Firidinata (2017) dan Victoria (2018), yang telah membuktikan bahwa terhadap pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Lianasari et. al. (2017), Paramarta dan Kasih (2018) serta Marinda (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Pratama et. al. (2018), Nurhawaena (2019) dan Irianto (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Khan (1990) dalam Robbins dan Judge (2015) bahwa tingkat keterlibatan pada pekerjaan yang tinggi merupakan investasi atas fisik, kognitif dan energi emosional pekerja ke dalam kinerja dan *Gallup Organization* mendefinisikan *employee engagement* sebagai sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja mereka. Terdapat empat tingkatan *employee engagement* menurut Buckingham dan Coffman dari Gallup (1999) dari tahapan “*What do I get?*”, “*What do I give?*”, “*Do I belong here?*” dan terakhir “*How can We all grow?*”. Tingkatan *employee engagement* ini sejalan dengan kenaikan kinerja, seperti yang definisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan.

Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta, dengan mediasi parsial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Paramarta dan Kasih (2018) yang telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Irianto (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Terry (1997) bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Sejalan dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow (1943) bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah dipenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Kebutuhan yang belum terpuaskan atau dicapai menjadi motivator bagi individu untuk bertindak agar terpenuhi kebutuhan tersebut. Motivator ini yang dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tingkatan *employee engagement*, seperti yang dikemukakan oleh Buckingham dan Coffman dari Gallup (1999) dari tahapan “*What do I get?*”, “*What do I give?*”, “*Do I belong here?*” dan terakhir “*How can We all grow?*”. Tingkatan *employee engagement* ini sejalan dengan kenaikan kinerja, seperti yang definisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai

proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan yang tinggi akan menghasilkan *employee engagement* yang tinggi dan berakhir pada peningkatan kinerja karyawan yang tinggi juga.

Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta, dengan mediasi penuh. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Firidinata (2017) yang telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Marinda (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Nurhawaena (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Maxwell (2004) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh dan terdapat lima tingkat kepemimpinan yang didasarkan pada alasan mengapa orang mengikuti pemimpinnya yaitu dari tingkatan Kedudukan (*Position*), Izin (*Permission*), Produksi (*Production*), Pengembangan Manusia (*People Development*) dan yang teratas Puncak (*Pinnacle*). Sejalan dengan hal tersebut, Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Pengaruh ini dapat menggerakkan karyawan untuk mencapai tingkatan *employee engagement*, seperti yang dikemukakan oleh Buckingham dan Coffman dari Gallup (1999) dari tahapan “*What do I get?*”, “*What do I give?*”, “*Do I belong here?*” dan terakhir “*How can We all grow?*”. Tingkatan *employee engagement* ini sejalan dengan kenaikan kinerja, seperti yang definisikan oleh Mathis dan Jackson (2011) sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh kepada *employee engagement* yang tinggi dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.
- c. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.
- d. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.
- e. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.

- f. *Employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.
- g. *Employee engagement* sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Evergreen Buana Prima Sandang Yogyakarta.

Daftar Pustaka

- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), pp 1173-1182.
- Baumruk, Ray. 2006. Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforces? Article in Strategic HR Review: Volume 5 Issue January/February 2006.
- Bernadin, H. J., and Russel, J. E. A. 1993. Human Resource Management, An Experiential Approach. New York: McGraw-Hill.
- Buckingham, Marcus., and Coffman, Curt. 1999. First, Break All The Rules. New York: Simon & Schuster.
- Budhiasa, Sudjana. 2016. Analisis Statistik Multivariate Dengan Aplikasi SEM PLS SmartPLS 3.2.6. Denpasar: Udayana University Press.
- Bungin, Burhan. 2017. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Depok: Rajawali Pers.
- Clifton, Jim and Harter, Jim. 2020. It's Manager. New York: Gallup Press.
- Crabtree, Steve. 2004. Getting Personal in The Workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company? 7 Oktober 2021. <https://news.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx>
- Firidinata, Adhinda Prilly. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang). Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- gallup.com. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? 7 Oktober 2021. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2020. Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H., Jr. 1992. Organisasi dan Manajemen. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Handoyo, Agnes Wahyu., dan Setiawan, Roy. 2017. Pengaruh Employee Engagement Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Rejeki Dewata. *Jurnal Agora*. Vol. 5, No. 1.
- Hariyanto, Puji. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Top and Top Apparel di Wonogiri). Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P2. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hermawan, A., dan Yusran, H.N. 2017. Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif. Kencana. Jakarta.
- Irianto, Tri Saputra. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel *Moderating* (Studi pada PT AzZahra Cakrawala Nusantara Malang. Undergraduate thesis, STIE Malangkucecwara.
- Lianasari., Wardoyo, Paulus. dan Santoso, Djoko. 2017. Pengaruh Stress Kerja, Employee Engagement. Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan CV Karya Manunggal Semarang. Jurnal Neo-Bis: Volume 11, No.2.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marinda, Vina S. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital (Studi kasus pada salah satu BUMN di bidang telekomunikasi). Prosiding Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi: 911-920.
- Mathis, R. L. dan Jackson. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Maxwell, John C. 2004. The 5 Levels of Leadership. 2004. New York: Center Street.
- Nurhawaena. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PTP Nusantara XIV Gula Takalar.
- Paramarta, Wayan Arya., dan Kasih, I Gusrti Ayu Putri. 2018. Pelatihan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perawat Instalasi Bedah Sentral RSUP Sanglah Denpasar Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Juima Vol. 8, No. 2. 137 – 170.
- Pratama, Chandra Bagus Agung., Hidayati, Tetra., dan Zainurossalamia, Saida. 2018. Pengaruh Situational Leadership, Core Competency, Employee Engagement Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen 10(20), 106-119.
- Robbins, Stephen P. 1998. Organizational Behaviour. Eighth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. Perilaku Organisasi. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, Dedi Gunawan., Handoko, Yunus., dan Ruspitasi, Widi Dewi. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). Vol 12, No.1.
- Schaufeli, B. Wilmar B., Martinez, Isabel M., Pinto, Alexandra Marques, Salanova, Marisa, and Bakker, Arnold B. 2002. Burnout And Engagement In University Students: A Cross-National Study. Journal of Cross-Culture Psychology, Vol. 33 No. 5, September 2002, 464-481.
- Schaufeli, B. Wilmar B., Bakker, Arnold B., and Salanova, Marisa. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. Journal of Educational and Psychological Measurement, Vol. 66 No. 4, pp 701-716.
- Sekaran, U. and Bougie, R.J. 2016. Research Methods for Business: A Skill Building Approach . 7th Edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

- Terry, G. R. 2013. Prinsip-Prinsip Manajemen. Edisi Ke-12. Jakarta: Bumi Aksara.
- Victoria, Inge., dan Rahardja, Edy. 2018. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang). Diponegoro Jurnal of Management. Volume 7, Nomor 3, Halaman 1-12.