

**Table Of Content**

<b>Journal Cover</b> .....	2
<b>Author[s] Statement</b> .....	3
<b>Editorial Team</b> .....	4
<b>Article information</b> .....	5
Check this article update (crossmark) .....	5
Check this article impact .....	5
Cite this article .....	5
<b>Title page</b> .....	6
Article Title .....	6
Author information .....	6
Abstract .....	6
<b>Article content</b> .....	7

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## **Employee Performance: Organizational Judgment, Career Development, and Employee Engagement**

*Eksplorasi Pengaruh Penilaian Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan: Peran Keterlibatan Karyawan*

**Ana Komariya, anakomariya446@gmail.com, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Dewi Andriani, dewiandriani@umsida.ac.id, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

### **Abstract**

This quantitative research study investigates the relationship between organizational judgment, career development, employee engagement, and employee performance at PT. Wood Veneer Adi Perkasa in Mojokerto City. The study aims to assess the direct and indirect effects of organizational judgment and career development on employee performance through the mediating role of employee engagement. The sample consists of 105 employees, and data collection is conducted through a questionnaire using a Likert scale. Path analysis and statistical software version 24 are employed for data analysis. The findings reveal that both organizational judgment and career development positively and significantly impact employee engagement. Additionally, organizational judgment, career development, and employee engagement have positive and significant associations with employee performance. The study highlights the importance of fostering organizational justice, providing opportunities for career development, and enhancing employee engagement to improve overall employee performance. These findings contribute to the existing body of knowledge on employee motivation and organizational behavior, offering implications for practitioners and researchers in the field.

### **Highlights:**

- This study explores the impact of organizational judgment and career development on employee performance through the mediating role of employee engagement.
- The research utilizes quantitative methods to examine the relationships between these variables.
- The findings indicate that organizational judgment and career development positively influence employee engagement, which in turn positively affects employee performance.

**Keywords:** Organizational judgment, Career development, Employee engagement, Employee performance, Quantitative research

Published date: 2023-06-26 00:00:00

## Pendahuluan

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peran penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Persaingan antar perusahaan di era globalisasi yang semakin ketat, menyebabkan setiap perusahaan harus berupaya untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas, karena tanpa Sumber Daya Manusia yang berkualitas suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Antara Sumber Daya Manusia dan Perusahaan harus memiliki hubungan yang erat dan saling membutuhkan, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan mampu mengembangkan diri secara proaktif sementara karyawan membutuhkan perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Setiap perusahaan menginginkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Karena adanya Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan mendukung dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Sedangkan dari sisi Sumber Daya Manusia yang diharapkan ialah kinerja karyawan .

Perusahaan membutuhkan rencana kinerja untuk suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama dalam merencanakan apa yang harus dikerjakan pada waktu yang akan mendatang, menentukan bagaimana cara mengukur kinerja dalam merencanakan dan mengenali sebagai mengatasi kendala yang dilakukan saat bekerja.

Kinerja seseorang dikatakan dengan baik jika menyukai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji dan diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Mengenai upah dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia bekerja dan melakukan kegiatan bekerja dengan kinerja yang baik. Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial supaya menunjang tujuan-tujuan produksi perusahaan dan organisasi dimana ia berada. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya akan memberikan upaya minum dalam hal bekerja. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja karyawan yang merupakan hasil dari olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Kinerja merupakan bagian penting dari manajemen kinerja yang mengevaluasi pencapaian tujuan dalam rencana masa depan [1].

Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan adalah keadilan organisasi dalam menjalankan tugas. Keadilan didalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk memotivasi kinerja karyawan. Apabila karyawan merasa adil dalam sebuah organisasi, maka kinerja karyawan tercapai dan mereka akan bekerja secara profesional [2].

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja, yang dilakukan secara berulang-ulang untuk mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa kenaikan jenjang jabatan. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa karir adalah tujuan hidup, maka karyawan tersebut akan lebih giat dalam mencapai karir yang diinginkan. Dan juga perusahaan perlu mengelolah karir karyawan dan mengembangkan dengan baik agar kinerja karyawan terjaga dengan baik dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan hal terbaik guna menjaga agar kinerja karyawan tidak menurun [3].

Selain *Organizational Justice* dan Pengembangan Karir faktor mendorong kinerja karyawan adalah *Employee Engagement*. Prasaan positif dan rasa antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dapat disebut dengan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Perusahaan dengan karyawan yang engaged memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya turn over karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan. Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-bener peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi atas nama tujuan organisasi [4].

## Metode Penelitian

### A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa yang berlokasi di Dusun Buluresik Desa Manduro, Kec.Ngoro Kab.Mojokerto,

### B. Definisi Operasional dan Identifikasi Variabel

#### 1. Definisi Operasional

## a. Kinerja Karyawan

Adapun definisi operasional dari kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk mencapai dan menyelesaikan pekerjaannya sehingga memperoleh hasil yang maksimal dan positif bagi perusahaan.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan mengacu pada teori yaitu : 1. Kualitas hasil kerja, 2. Kuantitas hasil kerja, 3. Ketepatan waktu, 4. Efektivitas, 5. Kemandirian

## b. *Organizational Justice*

Adapun definisi operasional dari *Organizational Justice* adalah karyawan yang memiliki tingkat keadilan organisasi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya dan memberikan perhatian lebih luas pada para pekerjanya.

Adapun indikator untuk mengukur *Organizational Justice* mengacu pada teori yaitu : 1. Kesempatan promosi yang adil, 2. Pengakuan kerja keras, 3. Prosedur penilaian kerja yang adil, 4. Sikap atasan yang adil, 5. Penilaian kinerja yang sesuai dengan seharusnya, 6. Penghargaan yang didasarkan pada keterampilan dan pendidikan.

## c. Pengembangan Karir

Definisi operasional dari Pengembangan Karir adalah karyawan yang memiliki tingkat kemampuan tinggi dalam pekerjaannya yang dikarenakan untuk pencapaian suatu karir yang diinginkan.

Adapun indikator untuk mengukur pengembangan karir mengacu pada teori yaitu : 1. Perilaku yang adil dalam berkarir, 2. Kepedulian para atasan langsung, 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi, 4. Adanya minat untuk dipromosikan, 5. Tingkat kepuasan

## d. *Employee Engagement*

Definisi operasional dari *Employee engagement* adalah keterikatan karyawan yang memiliki emosional yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya dan memiliki kemampuan bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Adapun indikator untuk mengukur *employee engagement* mengacu pada teori yaitu : 1. Organisasi, 2. Kepemimpinan, 3. Anggota kelompok, 4. Pekerjaan, 5. Individual

## 2. Identifikasi dan Indikator Variabel

Variabel bebas pada penelitian ini merupakan *organizational justice* dan perkembangan karir. Sedangkan variabel terikat pada penelitian ini yakni kinerja karyawan dan variabel *intervening employee engagement*.

## C. Populasi dan Sampel

1. Populasi: Populasi pada penelitian ini yakni karyawan dari PT. Wood Veneer Adi Perkasa yang berjumlah 105 orang.
2. Sampel: Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh. Sampel jenuh adalah suatu teknik dalam penentuan sampel jika seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini yakni seluruh karyawan PT. Wood Veneer Adi Perkasa yang berjumlah 105 orang.

## D. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang diukur dengan menggunakan skala *numeric* atau angka untuk meneliti populasi dan sampel [5].

### 2. Sumber data

#### a. Data Primer

Data primer pada penelitian digunakan atau didapatkan melalui kuesioner berkaitan dengan *organizational justice*, pengembangan karir, kinerja karyawan dan *employee engagement* di PT. Wood Veneer Adi Perkasa.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dengan cara tidak langsung yakni berupa dokumen perusahaan serta buku literatur dari tempat penelitian [5].

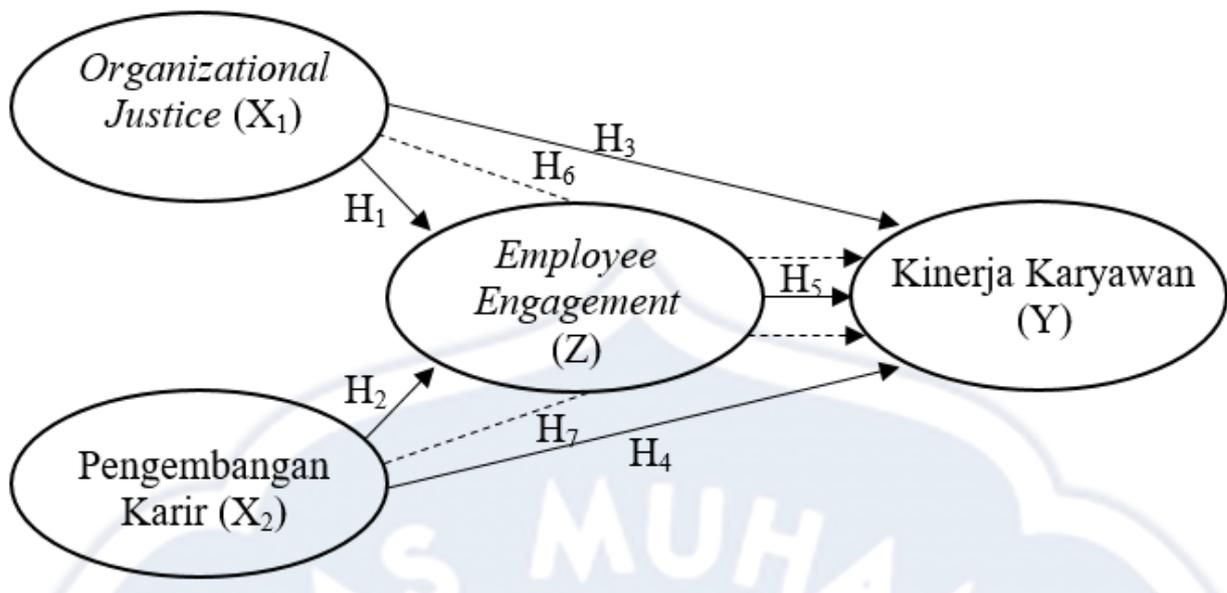
## E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan secara online dengan menggunakan *google form* dan diukur dengan menggunakan skala *likert*. Penggunaan skala *likert* yakni untuk mengukur pendapat, persepsi, serta sikap dari seseorang mengenai gejala sosial ataupun kondisi yang terjadi, dengan skala *likert* instrumen dari variabel yang diukur dapat menggunakan indikator sebagai tolak ukur [5]. Kuesioner dengan skala *likert* menggunakan skala 1 sampai 5 dalam menjawab pertanyaan yang diberikan.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah di rumuskan dalam proposal. Dengan data kuantitatif, maka teknik analisis data menggunakan metode statistik atau angka yang sudah tersedia [5]. Pada penelitian ini dalam menganalisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program aplikasi computer yaitu PASW (*Predictive Analytics Software*). Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda, hal ini menunjukkan hubungan (korelasi) antara kejadian yang satu dengan kejadian lainnya. Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya tingkat pengaruh perubahan dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen [6].

## G. Kerangka Konseptual



**Figure 1.** Kerangka Konseptual

## H. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir dan deskripsi teoritis yang sudah dijelaskan diatas, maka hipotesis penelitian dapat ditarik sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

H<sub>2</sub>: *Pengembang*a Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

H<sub>3</sub>: *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>4</sub>: *Pengembangan* karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>5</sub>: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>6</sub>: *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening

H<sub>7</sub>: *Pengembangan* Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening

## Hasil dan Pembahasan

### A. Frekuensi Tanggapan Responden

Dalam penelitian terdapat 2 variabel independen atau bebas dengan notasi penyebutan yakni “X” yang meliputi variabel *Organizational Justice* dengan 6 butir pernyataan, Pengembangan Karir dengan 5 pernyataan. Serta variabel Intervening yaitu *Employee Engagement* dengan 5 butir pernyataan dan variabel dependen atau variabel bebas yaitu *Kinerja Karyawan* dengan 5 butir pernyataan.

Persepsi responden terdapat butir pernyataan dibedakan kedalam tingkatan interval yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skor 1, Tidak Setuju (ST), dengan skor 2, Netral (N), dengan skor 4, Sangat Setuju (SS), dengan skor 5. Jawaban responden terhadap butiran pernyataan dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

Skala Likert	X1.1		X1.2		X1.3		X1.4		X1.5		X1.6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS(1)	-		3	3	3	3	-		-		6	6
TS (2)	19	18	5	5	9	9	34	32	-		15	14
N (3)	25	24	20	19	34	32	16	15	39	37	21	20
S (4)	49	47	56	53	44	42	49	47	57	54	63	60
SS (5)	12	11	21	20	15	14	6	6	9	9	-	-
Jumlah	105	100	105	100	105	100	105	100	105	100	105	100

**Figure 2.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Justice* ( $X_1$ ) Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini yang melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel *Organizational Justice* ( $X_{1.1}$ ) bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (47%) atau 49 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (24%) menyatakan netral dari 25 responden, 18% responden menyatakan tidak setuju dari 19 orang, dan sisanya 11% menjawab sangat tidak setuju dari 12 orang. Responden pada indikator kedua atau  $X_{1.2}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (53%) atau 56 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (20%) menyatakan sangat setuju dari 21 responden, 19% responden menyatakan netral dari 20 orang, 5% menjawab sangat tidak setuju dari 5 orang dan sisanya 3% menyatakan sangat tidak setuju 3 orang. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau  $X_{1.3}$  sangat netral dengan jumlah prosentase terbesar (42%) atau 44 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (34%) menyatakan setuju dari 32 responden, 14% menyatakan sangat setuju dari 15 orang, 9% responden menyatakan tidak setuju dari 9 orang, dan sisanya 3% menjawab sangat tidak setuju dari 3 orang. Tanggapan responden pada indikator keempat atau  $X_{1.4}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (47%) atau 49 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (32%) menyatakan tidak setuju dari 34 responden, 15% responden menyatakan netral dari 16 orang, dan sisanya 6% menyatakan sangat setuju 6 orang. Tanggapan responden pada indikator kelima atau  $X_{1.5}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (54%) atau 57 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (37%) menyatakan netral dari 39 responden, dan sisanya 9% responden menyatakan sangat setuju dari 9 orang. Tanggapan responden pada indikator keenam atau  $X_{1.6}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (60%) atau 63 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan sebesar (20%) menyatakan setuju dari 21 responden, 14% responden menyatakan tidak setuju dari 15 orang dan sisanya 6% menjawab sangat tidak setuju dari 6 orang.

Skala Likert	X2.1		X2.2		X2.3		X2.4		X2.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS ( 1 )	14	13	8	8	11	10	15	14	3	3
TS ( 2 )	10	10	37	35	23	22	20	19	5	5
N ( 3 )	43	41	37	35	50	48	53	50	31	30
S ( 4 )	38	36	17	16	18	17	15	14	54	51
SS ( 5 )	-	-	6	6	3	3	2	2	12	11
Jumlah	105	100	105	100	105	100	105	100	105	100

**Table 1.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Pengembangan Karir* ( $X_2$ ) Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini yang melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) indikator pertama ( $X_{2.1}$ ) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (41%) atau 43 orang dari pernyataan 105 responden, 38 orang menjawab setuju dengan prosentase 36%, tanggapan sangat tidak setuju dari 14 orang dengan prosentase 13%, 10 orang menanggapi tidak setuju dengan prosentase 10%.Tanggapan dari variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) indikator kedua ( $X_{2.2}$ ) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (35%) atau 37 orang dari pernyataan 105 responden, 37 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 35%, tanggapan setuju dari 17 orang dengan prosentase 16%, 8 orang menanggapi sangat tidak setuju dengan prosentase 8% dan 6 orang menanggapi sangat setuju dengan prosentase 6%.Tanggapan dari variabel Pengembangan Karir( $X_2$ ) indikator ketiga ( $X_{2.3}$ ) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (50%) atau 48 orang dari pernyataan 105 responden, 23 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 22%, tanggapan setuju dari 18 orang dengan prosentase 17%, tanggapan sangat tidak setuju 10% dari 11 orang dan sisanya 3% menanggapi sangat setuju sebanyak 3 orang.Tanggapan dari variabel Pengembangan Karir( $X_2$ ) indikator keempat ( $X_{2.4}$ ) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* netral dengan jumlah prosentase sebesar (50%) atau 53 orang dari pernyataan 105 responden, 20 orang menjawab tidak setuju dengan prosentase 19%, tanggapan sangat tidak setuju dari 16 orang dengan prosentase 15%, tanggapan setuju 14% dari 15 orang dan sisanya 2% menanggapi sangat setuju sebanyak 2 orang.Tanggapan dari variabel Pengembangan Karir( $X_2$ ) indikator kelima ( $X_{2.5}$ ) yakni dilihat jumlah rata-rata terbesar pada skala *likert* yakni setuju dengan jumlah prosentase sebesar (51%) atau 54 orang dari pernyataan 105 responden, 31 orang menjawab netral dengan prosentase 30%, tanggapan sangat setuju dari 12 orang dengan prosentase 11%, tanggapan tidak setuju 5% dari 5 orang dan sisanya 3% menanggapi sangat tidak setuju sebanyak 3 orang.

Skala Likert	Y1.1		Y1.2		Y1.3		Y1.4		Y1.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS (1)	24	23		-		-		-		-
TS (2)	22	21		-	28	27	43	41	20	19
N (3)	11	10	44	42	30	29	16	15	20	19
S (4)	45	43	25	24	44	42	40	38	47	45
SS (5)	3	3	36	34	3	3	6	6	18	17
Jumlah	105	100	105	100	105	100	105	100	105	100

**Figure 3.** Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini dengan melihat tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) yang akan dibahas berdasarkan pernyataan yang ada pada kuisioner. ( $Y_{1.1}$ ) indikator pertama bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (43%) atau 45 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan lain sebesar (23%) menyatakan sangat tidak setuju dari 24 responden, (21%) menyatakan tidak setuju 22 orang, 10% menyatakan netral sebanyak 11 responden dan sisanya 3 orang menyatakan sangat tidak setuju dengan prosentase 3%. Tanggapan responden pada  $Y_{1.2}$  (indikator kedua) bersifat netral setuju dengan jumlah prosentase terbesar (42%) atau 44 orang dari pernyataan 105 responden, 25 orang menyatakan setuju dengan prosentase 24%, sedangkan tanggapan netral dari 12 orang dengan prosentase 11%. 5 responden menanggapi tidak setuju dengan prosentase 5% dan sisanya 1 responden menanggapi sangat tidak setuju dengan prosentase 1%. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau  $Y_{1.3}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (42%) atau 44 orang dari pernyataan 105 responden, 30 orang menanggapi netral dengan prosentase 29%, tanggapan tidak setuju dari 28 orang dengan prosentase 27% dan sisanya 3 orang memilih sangat setuju dengan prosentase 3%. Tanggapan responden pada indikator keempat atau  $Y_{1.4}$  bersifat tidak setuju dengan jumlah prosentase terbesar (41%) atau 43 orang dari pernyataan 105 responden, 40 orang menanggapi setuju dengan prosentase 38%, tanggapan netral dari 16 orang dengan prosentase 15% dan sisanya 6 orang memilih sangat setuju dengan prosentase 5%. Tanggapan responden pada indikator kelima atau  $Y_{1.5}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (45%) atau 47 orang dari pernyataan 105 responden, 20 orang menanggapi tidak setuju dengan prosentase 19%, tanggapan netral dari 20 orang dengan prosentase 19%, dan sisanya 18 orang menanggapi sangat setuju dengan prosentase 17%.

Skala Likert	Z1.1		Z1.2		Z1.3		Z1.4		Z1.5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
STS (1)	2	2		-		-		-		-
TS (2)	26	25	6	6	13	12	10	10	9	9

N (3)	23	22	8	8	13	12	17	16	10	10
S (4)	24	23	42	40	32	30	29	28	44	42
SS (5)	30	29	49	47	47	45	49	47	42	40
Jumlah	105	100	105	100	105	100	105	100	105	100

**Table 2.** *Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Employee Engagement (Z)* Data primer yang diolah oleh penelitian

Berdasarkan data yang telah diolah pada penelitian ini maka, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel *Employee Engagement (Z)* yang terurai dalam setiap pernyataan kuisioner ( $Z_{1,1}$ ) bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (29%) atau 30 orang dari pernyataan 105 responden, sedangkan pernyataan lain sebesar (25%) menyatakan tidak setuju dari 26 responden, (22%) menyatakan netral dari 23 responden, 22% menyatakan netral dari 23 responden dan sisanya 2% menyatakan sangat tidak setuju dengan prosentase 2%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau  $Z_{1,2}$  bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (47%) atau 49 orang dari pernyataan 105 responden, 42 orang menyatakan setuju dengan prosentase 40%, 8 orang menyatakan netral dengan prosentase 8% dan sisanya tidak setuju dari 6 orang dengan prosentase 6%. Tanggapan responden pada indikator ketiga atau  $Z_{1,3}$  bersifat sangat setuju 47 orang dengan jumlah prosentase terbesar (45%) dari pernyataan 105 responden, 32 orang menanggapi setuju dengan prosentase 30%, sedangkan yang menanggapi netral 13 responden dengan prosentase 12%, dan sisanya 13 orang menyatakan tidak setuju dengan prosentase 12%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau  $Z_{1,4}$  bersifat sangat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (47%) atau 49 orang dari pernyataan 105 responden, 29 orang menyatakan setuju dengan prosentase 28%, 17 orang menyatakan netral dengan prosentase 16% dan sisanya tidak setuju dari 10 orang dengan prosentase 10%. Tanggapan responden pada indikator kedua atau  $Z_{1,5}$  bersifat setuju dengan jumlah prosentase terbesar (42%) atau 44 orang dari pernyataan 105 responden, 42 orang menyatakan setuju dengan prosentase 40%, 10 orang menyatakan netral dengan prosentase 10% dan sisanya tidak setuju dari 9 orang dengan prosentase 9%.

## B. Analisis Data

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

#### a. Analisis Regresi *Organizational Justice*, Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement (Z)*

Hasil analisis regresi linier berganda untuk *Organizational Justice*, Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement (Z)* sebagai variabel intervening pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa adalah sebagai berikut: Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan IBM SPSS Versi 24, maka dapat diperoleh regresi *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement (Z)* sebagai berikut :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-0,150	2,753		-0,054	0,957
	Organizational Justice (X1)	0,552	0,099	0,445	5,574	0,000
	Pengembangan Karir (X2)	0,573	0,121	0,379	4,747	0,000
Dependen Variabel : Employee Engagement (Z)						

**Table 3.** *Persamaan I Hasil Uji Analisis Regresi Variabel X terhadap Z Output Data SPSS 24*

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Z = -0,150 + 0,552X_1 + 0,573 X_2 + e$$

Dimana:

$Y =$  *Employee Engagement (Z)*

$a =$  konstanta

$b =$  koefisien korelasi variabel bebas

$X_1 = \text{Organizational Justice}$

$X_2 = \text{Pengembangan Karir}$

$e = \text{standard error}$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

1. Konstanta sebesar -0,150 berarti menunjukkan jika *Organizational Justice* ( $X_1$ ) dan *Pengembangan Karir* ( $X_2$ ) adalah 0 (nol), maka nilai *Employee Engagement* ( $Z$ ) sebesar -0,150.
2. Koefesien regresi variabel *Organizational Justice* ( $X_1$ ) sebesar 0,552 atau 55,2%, artinya jika *Organizational Justice* ( $X_1$ ) meningkat satu persen, maka *Employee Engagement* ( $Z$ ) akan meningkat sebesar 0,552 satuan dengan anggapan variabel yang lain kon stan.
3. Koefesien regresi variabel *Pengembangan Karir* ( $X_2$ ) sebesar 0,573 atau 57,3%, artinya jika *Pengembangan Karir* ( $X_2$ ) meningkat satu persen, maka *Employee Engagement* ( $Z$ ) akan meningkat sebesar 0,573 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

b. Analisis regresi *Organizational Justice* dan *Pengembangan Karir*, *employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara *Organizational Justice* dan *Pengembangan Karir* Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebagai berikut :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,244	1,361		-6,056	0,000
	Organizational Justice ( $X_1$ )	0,501	0,056	0,435	8,946	0,000
	Pengembangan Karir ( $X_2$ )	0,172	0,066	0,123	2,606	0,011
	Employee Engagement ( $Z$ )	0,532	0,049	0,573	10,859	0,000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)						

**Table 4.** *Persamaan II Hasil Analisis Regresi Variabel X terhadap Y Output Data SPSS 24*

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + Z + e$$

$$Y = 8,244 + 0,501X_1 + 0,172X_2 + 0,532Z + e$$

$Y = \text{Kinerja Karyawan}$

$a = \text{konstanta}$

$b = \text{koefesien korelasi variabel bebas}$

$X_1 = \text{Organizational Justice}$

$X_2 = \text{Pengembangan Karir}$

$Z = \text{Employee Engagement}$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

1. Konstanta sebesar 8,244 berarti menunjukkan jika *Organizational Justice* ( $X_1$ ), *Pengembangan Karir* ( $X_2$ ), *Employee engagement* ( $Z$ ) adalah 0 (nol), maka nilai sebesar 8,244
2. Koefesien regresi variabel *Organizational Justice* ( $X_1$ ) sebesar 0,501 atau 50,1% artinya jika *Organizational Justice* ( $X_1$ ) meningkat satu persen, maka *Kinerja Karyawan* ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,501 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

3. Koefisien regresi variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ ) sebesar 0,172 atau 17,2%, artinya jika Pengembangan Karir ( $X_2$ ) meningkat satu persen, maka Kinerja Karyawan ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,172 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.
4. Koefisien regresi variabel *employee engagement* ( $Z$ ) sebesar 0,532 atau 53,2%, artinya jika Kinerja Karyawan meningkat satu persen, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,532 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

## 2. Analisis Jalur

Setelah melalui uji instrumen dan asumsi kelayakan model refresi, maka selanjutnya melakukan uji analisis jalur (*path analysis*). suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *prediktor* (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Pengujian hipotesis mediasi atau intervening dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan dan dikenal dengan Uji Aroian (*Aroian Test*). Uji Aroian ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen ( $X$ ) kepada variabel dependen ( $Y$ ) melalui variabel intervening ( $Z$ ).

Hasil analisis jalur antara variabel independen yaitu Organizational Justice dan Pengembangan Karir dengan variabel intervening yaitu *Employee Engagement* , serta variabel dependen yaitu Kinerja Karyawandapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Analisis Jalur (Pengaruh Langsung)								
H	Unstandardized		t hitung	t tabel	Sig	A	keterangan	Hipotesis
	Jalur	B						
H1	X1 ke Z	,552	5,574	1,659	,000	< 0,05	signifikan	H1 diterima
H2	X2 ke Z	,573	4,747	1,659	,000	< 0,05	Signifikan	H1 diterima
H3	X1 ke Y	,296	6,766	1,659	,000	< 0,05	Signifikan	H1 diterima
H4	X2 ke Y	,219	4,275	1,659	,001	< 0,05	Signifikan	H1 diterima
H5	Z ke Y	,324	8,403	1,659	,000	< 0,05	Signifikan	H1 diterima
Analisis Uji Intervening (Pengaruh Tidak Langsung)								
H6	X1 ke YMelalui Z	10,618	1,659	,000	< 0,05	signifikan	H1Diterima	
H7	X2 ke YMelalui Z	9,868	1,659	,000	< 0,05	Signifikan	H1Diterima	

**Table 5.** Analisis Jalur dengan persamaan Regresi Dan Analisis Uji Intervening olah penelitian, 2021

## 3. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas *Organizational Justice* dan Pengembangan Karir terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Model Summary b					
Model	R	R Square	Change Statistics		Durbin-Watson
			df1	df2	
1	,904a	0,817	3	101	2,141
a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2), Organizational Justice (X1)					
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)					

**Table 6.** Koefisien Korelasi Berganda (R) X terhadap Y Data diolah IBM SPSS Versi 24

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0,904 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas yang meliputi *Organizational Justice* dan Pengembangan Karir terhadap variabel terikat meliputi kinerja karyawan.

## 4. Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas (*Organizational Justice* dan Pengembangan Karir) terhadap variabel terikat (*kinerja karyawan*). Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

Model Summary b					
Model	R	R Square	Change Statistics		Durbin-Watson
			df1	df2	
1	,904a	0,817	3	101	2,141

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> ), Organizational Justice (X <sub>1</sub> )
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Table 7.** Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>) X terhadap Y Data diolah IBM SPSS Versi 24

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0,817 atau 81,7%, sehingga variabel Organizational Justice dan Pengembangan Karir dapat menjelaskan kinerja karyawan 81,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 18,3% yang tidak diteliti oleh peneliti seperti perubahan organisasi, kerja sama tim, kepemimpinan dan lain sebagainya.

## Simpulan

Berdasarkan hasil yang telah dilakukan oleh peneliti maka hasil yang diperoleh melalui program aplikasi SPSS *Statistic* versi24. Bahwa variabel *organizational justice* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* kerja karyawan pada Pt. Wood Veneer Adi Perkasa, sebagai berikut :

### A. H1 : Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational justice* (X<sub>1</sub>) terhadap *employee engagement* (Z) mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* akan semakin besar, yang dapat diartikan semakin tinggi mengutamakan pekerjaan, menganggap penting bagi harga diri dan terlibat fisik dalam pekerjaan maka *organizational justice* diperusahaan akan meningkat, begitupun juga sebaliknya.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa *organizational justice* sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan menerima kesempatan promosi yang adil dari perusahaan, menerima pengakuan kerja keras dapat tercemin dari keadilan terdapat karyawan, prosedur penilaian kinerja karyawan diterapkan dengan adil dalam perusahaan, menunjukkan sikap keadilan bagi karyawannya, dan memberikan cerminan penghargaan yang adil bagi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan.

*Organizational Justice* dianggap faktor penting di dalam organisasi, karena teori keadilan menyatakan bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang ia lakukan harus seimbang dengan hasil yang ia terima. Kondisi tersebut akan berpengaruh pada *employee engagement* yang terjadi kontributor sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Hal ini didukung penelitian yang membuktikan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. [7]

### B. H2 : Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel pengembangan kari(X<sub>2</sub>) terhadap *employee engagement* (Z) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, yang berarti hipotesis 2 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa pengembangan karir sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk naik jabatan atau golongan, memiliki hubungan baik dengan atasan atau teman kerja untuk mendukung pengembangan karir, peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan, memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir diperusahaan, dan merasa puas dengan posisi atau jabatan pada saat ini.

Menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki manfaat yang penting dalam organisasi, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sungguh-sungguh dalam proses pengembangan karirnya, agar dapat diseimbangkan dengan kebutuhan perusahaan. Meningkatkan suplai karyawan yang memiliki kemampuan sehingga perusahaan dapat memilih karyawan yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan perusahaan. Kondisi tersebut memberikan kontribusi dalam peningkatan keterikatan karyawan.

Hal ini didukung penelitian yang membuktikan bahwa Pelatihan dan Pengembangan Karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Engagement*. [8]

### C. H3 : Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational justice* (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja

karyawan(Y) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 3 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa *organizational justice* sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan menerima kesempatan promosi yang adil dari perusahaan, menerima pengakuan kerja keras dapat tercermin dari keadilan terhadap karyawan, prosedur penilaian kinerja karyawan diterapkan dengan adil dalam perusahaan, menunjukkan sikap keadilan bagi karyawannya, dan memberikan cerminan penghargaan yang adil bagi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan.

Menyatakan bahwa ketika keadilan organisasional dirasa rendah mengakibatkan ketidakpuasan, dan kemarahan melawan organisasi. Hal inilah yang mendorong seseorang untuk berbuat menyimpang dan berakibat langsung pada organisasi (seperti kelambatan, ketidakhadiran, pencurian dan perusakan). Bila keadilan pada karyawan akan terpenuhi dengan baik maka produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkatkan dan menghilangkan motivasi untuk melakukan tindakan merugikan perusahaan sehingga tercapainya tujuan yang telah diterapkan.

Hal ini membuktikan bahwa, keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa yang membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. [9]

#### D. H4 : Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel pengembangan kari( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan(Y) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 4 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa pengembangan karir sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk naik jabatan atau golongan, memiliki hubungan baik dengan atasan atau teman kerja untuk mendukung pengembangan karir, peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan, memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir di perusahaan, dan merasa puas dengan posisi atau jabatan pada saat ini.

Menyatakan bahwa tingkat pendidikan dan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. [10]

#### E. H5 : Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *employee engagement* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis 5 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa *employee engagement* sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan mengedepankan tindakan organisasi yang peduli dengan karyawannya, bersedia menghadapi pimpinan dan tanggung jawab atas anggota tim, berkomitmen untuk mengerjakan pekerjaan yang berkualitas, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya, dan karyawan harus adil dan hormat dengan penuh pertimbangan.

Mengemukakan bahwa keterikatan merupakan hal yang positif. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Tidak hanya membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, *employee engagement* juga membuat karyawan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan melalui peningkatan kinerja.

Hal ini didukung penelitian yang membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja daripada pengaruh secara langsung.[11]

#### F. H6 : Pengaruh *Organizational Justice* atau Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational justice* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai *variabel intervening* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui dimediasi oleh *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, yang dapat diartikan hipotesis 6 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa memiliki *organizational justice* yang baik, dimana karyawan menerima kesempatan promosi yang adil dari perusahaan, menerima pengakuan kerja keras dapat tercemrin dari keadilan terdapat karyawan, prosedur penilaian kinerja karyawan diterapkan dengan adil dalam perusahaan, menunjukkan sikap keadilan bagi karyawannya, dan memberikan cerminan penghargaan yang adil bagi karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan. Dan menunjukkan pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa dalam *employee engagement* (keterikan karyawannya) ditunjukkan dengan mengedepankan tindakan organisasi yang peduli dengan karyawannya, bersedia menghadapi pimpinan dan tanggung jawab atas anggota tim, berkomitmen untuk mengerjakan pekerjaan yang berkualitas, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya, dan karyawan harus adil dan hormat dengan penuh pertimbangan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational justice* berjalan dengan baik akan dapat merangsang *employee engagement* (keretikatan karyawannya) sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Mengungkapkan keadilan organisasi (*Organizational Justice*) sendiri adalah sebuah konsep psikolog menegenai keadilan yang dirasakan oleh pekerja dan secara luas diakui memiliki tiga elemen atau dimensi penting, yaitu distribusi atau outcomes (*Distributive Justice*), prosedur menegenai penentuan distribusi tersebut (*procedural justice*), dan komunikasi mengenai hubungan dari kedua hal tersebut serta cara kedua hal tersebut ditentukan (*interactional justice*).

Hal ini didukung penelitian yang membuktikan bahwa *organizational justice* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. H7 : Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening

Hasil dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai *variabel intervening* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui dimediasi oleh *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, yang dapat diartikan hipotesis 7 dapat diterima.

Studi empiris yang terjadi pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa menunjukkan bahwa pengembangan karirdimana karyawan memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk naik jabatan atau golongan, memiliki hubungan baik dengan atasan atau teman kerja untuk mendukung pengembangan karir, peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan, memiliki minat yang besar untuk terus mengembangkan karir diperusahaan, dan merasa puas dengan posisi atau jabatan pada saat ini. Dan menunjukkan pada PT. Wood Veneer Adi Perkasa dalam *employee engagement* (keterikan karyawannya) ditunjukkan dengan mengedepankan tindakan organisasi yang peduli dengan karyawannya, bersedia menghadapi pimpinan dan tanggung jawab atas anggota tim, berkomitmen untuk mengerjakan pekerjaan yang berkualitas, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya, dan karyawan harus adil dan hormat dengan penuh pertimbangan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir berjalan dengan baik akan dapat merangsang *employee engagement* (keretikatan karyawannya) sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Mendefinisikan pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Hal ini didukung penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## References

1. Sitanggang, Andrew Horasy Rinaldy. 2019. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9): 1689-99.
2. Anastasia, Ester Devi Rias. 2017. "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAEIL Indonesia." Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Dewi, Ni, and I Utama. 2016. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 5(9): 254949..
4. Hidayat, Hidayat, Alfatih Mangabarani, and Mahendro Sumardjo. 2021. "Analisis Kompetensi Dan Pengembangan Karir Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Intervening Dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan Di Wilayah Kota Depok." *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 8(3): 799-820.
5. Pamungkas, Gufa Bagus, and Heru Sulisty. 2020. "Peran Organizational Justice Dan Spiritual Management Terhadap Employee Engagement Dan Turnover Intention Dengan Dimoderasi Locus of Control." *JBTI : Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi* 11(2): 166-81.
6. Rizza Akbar, Muhammad. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia Di Batang)." *Journal of Social and Industrial Psychology* 2(1): 10-18.
7. Kudsi, Muh Ridwan, Sukisno Slamet Riadi, and Dirga Lestari AS. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir

# Academia Open

Vol 8 No 1 (2023): June

DOI: 10.21070/acopen.8.2023.3533 . Article type: (Business and Economics)

- Dan Sistem Insentif Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen* 9(2): 85.
8. Jumani, Faustyna. 2015. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan." *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 15(01): 1693-7619. <http://jurnal.umsu.ac.id>.
  9. Darham, Muhammad, Achmad Djumlani, and Muhammad Jamal Amin. 2015. "Pengaruh Pendekatan Keadilan Organisasi (Organizational Justice) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Samarinda." *Jurnal Administrative Reform* 3(2): 302-12.