

**Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap  
*Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi  
(Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian persyaratan  
Mencapai derajat S2  
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :  
Muhammad Adib Fadli  
NIM : 20402000096**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap  
*Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi  
(Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))**

Disusun Oleh :

**Muhammad Adib Fadli**

**20402000096**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 24 November 2023

Pembimbing,



**Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si.**

**210492030**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap  
*Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi  
(Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))**

Disusun Oleh :

**Muhammad Adib Fadli**

**20402000096**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 27 Februari 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I

**Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si.**

**Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si.**

**NIK.210492030**

**NIK. 210499047**

Dosen Penguji II

**Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd, MM.**

**NIK. 210421057**

Thesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Pada Tanggal 27 Februari 2024

Ketua Program Pasca Sarjana

Magister Manajemen

**Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si.**

**NIK. 210491028**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Adib Fadli  
NIM : 204002000096  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi (Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 01 Maret 2024

Yang menyatakan,



Muhammad Adib Fadli

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian tesis yang berjudul **“Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi (Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))”**. Penulisan tesis ini digunakan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan jenjang Program Magister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari akan kemampuan pribadi yang sangat minim, namun dengan komitmen tinggi dan doa yang tiada henti, tentunya tak terlepas dari dukungan dan bantuan banyak pihak, akhirnya penulisan tesis ini dapat selesai. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar besarnya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Dosen Pembimbing yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat tersusun dengan baik.
3. Kedua orang tua penulis serta keluarga besar yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun tesis ini.

4. Seluruh dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
5. Istri dan Anak tercinta yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun tesis ini.
6. Teman dan sahabat yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, doa, maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Kepada seluruh pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna, baik itu dalam materi maupun tata cara penulisannya. Sebab itulah penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan penelitian tesis ini di masa mendatang. Semoga penelitian tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca pada umumnya.

Semarang, 27 Februari 2024  
Penulis,

Muhammad Adib Fadli  
NIM : 20402000096

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengaruh *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* dengan *work engagement* sebagai mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif. Populasi dalam studi ini adalah pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berjumlah 7246 orang. Adapun jumlah sampel yang diambil untuk diteliti adalah sebanyak 380 orang dengan teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Analisis data menggunakan uji korelasi dan pemodelan persamaan struktural menggunakan software AMOS untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan *Job Resources* tidak mempengaruhi *Work Engagement* secara signifikan, Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi *Work Engagement* secara signifikan, *Job Resources* tidak mempengaruhi *Organizational Commitment* secara signifikan, Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi *Organizational Commitment* secara signifikan, *Work Engagement* mempengaruhi *Organizational Commitment* secara signifikan, *Work engagement* tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *job resources* terhadap *organizational commitment*, dan *Work engagement* mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment*. PT Pelabuhan Indonesia (Persero) sebaiknya meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional dan memperhatikan aspeknya karena hal tersebut akan mempengaruhi *work engagement* dan komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel yang lain dan dilakukan pada sampel lebih luas.

**Kata kunci:** *Job Resources*, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Commitment*, *Work Engagement*

## DAFTAR ISI

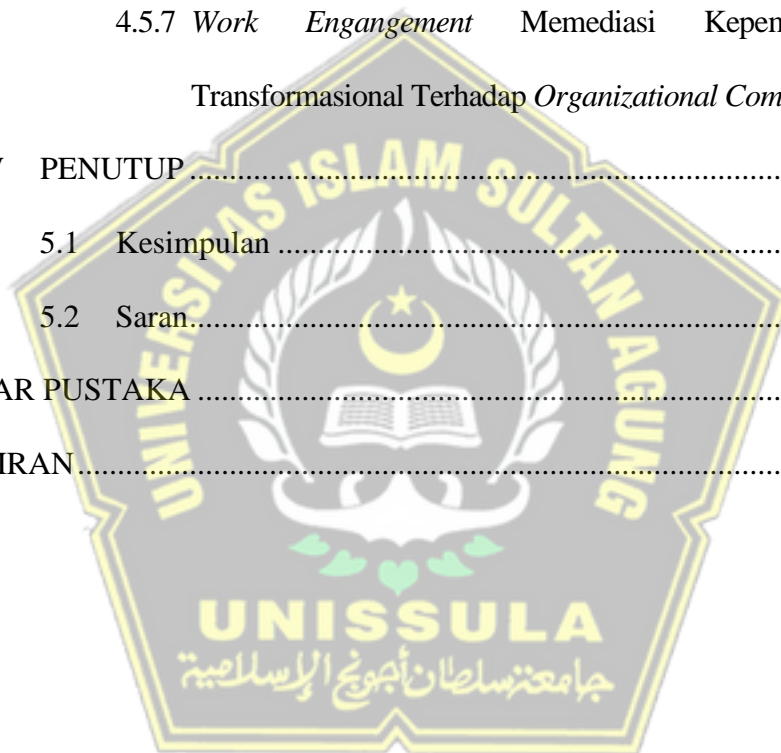
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ixii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 <i>Work Engagement</i> .....	5
2.2 <i>Job Resources</i> (Sumber Daya Pekerjaan).....	8
2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	9
2.4 <i>Organizational Commitment</i> .....	11
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	13



2.5.1 Hubungan Antara <i>Job Resources</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	13
2.5.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	14
2.5.3 Hubungan Antara <i>Job Resources</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	15
2.5.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	15
2.5.5 Hubungan Antara <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	16
2.6 Model Empirik.....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	18
3.2.1 Populasi.....	18
3.2.2 Sampel.....	19
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	20
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.5 Variabel dan Indikator.....	22
3.6 Teknik Analisis.....	23
3.6.1 Uji Validitas.....	24
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	24
3.6.3 <i>Analisis of Moment Structure (AMOS)</i> .....	24

3.6.4 Uji Hipotesis.....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>30</b>
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	30
4.1.1 Gambaran Responden Penelitian.....	30
4.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	33
4.2 Pengujian Persyaratan Analisis .....	36
4.2.1 Uji Normalitas.....	36
4.2.2 Analisis SEM.....	38
4.3 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	39
4.4 Perhitungan Uji Sobel SEM AMOS .....	40
4.4.1 Uji Sobel SEM AMOS <i>Job Resources</i> (X1) terhadap <i>Organizational Comitment</i> (Y) melalui <i>Work Engagement</i> (Z).....	40
4.4.2 Uji Sobel SEM AMOS Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap <i>Organizational Comitment</i> (Y) melalui <i>Work Engagement</i> (Z).....	41
4.5 Pembahasan.....	42
4.5.1 Pengaruh <i>Job Resources</i> Terhadap <i>Work Engangement</i> ....	42
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Work Engangement</i> .....	43
4.5.3 Pengaruh <i>Job Resources</i> Terhadap <i>Organizational     Commitment</i> .....	44

4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	44
4.5.5 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	45
4.5.6 <i>Work Engagement</i> Memediasi <i>Job Resources</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> .....	45
4.5.7 <i>Work Engagement</i> Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	46
BAB V PENUTUP.....	47
5.1 Kesimpulan.....	47
5.2 Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA.....	49
LAMPIRAN.....	53



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Persentase Kehadiran Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Tahun 2022 .....	1
Tabel 1.2	Persentase <i>Work Engagement</i> Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Tahun 2021 .....	1
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	22
Tabel 4.1	Deskripsi Responden .....	32
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas.....	34
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	35
Tabel 4.4	Hasil Uji Normalitas .....	37
Tabel 4.5	Hasil Uji Goodness of Fit .....	38
Tabel 4.6	Hasil Evaluasi Bobot Regresi Uji Kausalitas Regression Weights: (Group number 1 - Default model).....	39
Tabel 4.7	Hasil uji Independent 1 (X1) → Mediation (Z) → Dependent (Y).	41
Tabel 4.8	Hasil uji Independent 2 (X2) → Mediation (Z) → Dependent (Y).	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Empirik.....	17
------------	--------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Perhitungan AMOS .....	62
---------------------------------	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kebijakan untuk membangunkan sumber daya manusia perlu dilaksanakan dengan sewajarnya serta dilaksanakan secara berterusan serta konsisten, supaya operasional lembaga berjalan lancar, selaras dengan visi serta misi yang disusun. Sebab itulah diperlukan peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajer SDM yang efektif menyadari bahwa aset paling penting dari sebuah lembaga yakni manusia. Apapun struktur serta targetnya, lembaga dibuat berdasarkan kepentingan manusia serta dalam pelaksanaannya dikelola oleh manusia. Manusia ialah penggerak serta penatap jalannya suatu lembaga, oleh lantaran itu hendaknya lembaga menganjurkan arahan yang positive demi terlaksananya tujuan lembaga (Sahlan et al., 2015).

Setiap individu akan memberikan keahlian serta pengalamannya untuk mencapai kepentingan masing-masing serta juga untuk tujuan lembaga. Apabila penataan sumber daya manusia dilakukan dengan profesional, maka roda lembaga dapat digerakkan secara efektif serta efisien. Ini lantaran manusia merupakan potensi yang menjadi penggerak lembaga yang berbeda dari sumber daya lain. Nilai-nilai manusia menjadikan sumber manusia diperlukan serentak. Pengurusan disini bermula dari pengambilan, pemilihan, klasifikasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan jabatan, serta pemecatan (Nur, 2013).

Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten sebagai unsur terpenting pada organisasi dalam mencapai visi organisasi. Rivai & Sagala (2013) SDM berperan penting dalam mencapai visi organisasi sehingga dibutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Irawan & Sudarma (2016) mengungkapkan fungsi SDM sebagai tenaga pekerja yang diharapkan akan optimal dalam bekerja terutama kesiapan diri para karyawan pada era saat ini yang mana perubahan lingkungan bisnis kerap terjadi. Menurut Robbins & Coulter (2010) keberhasilan dari sebuah organisasi salah satunya mendapatkan karyawan yang kompeten dan mempertahankan agar karyawan tetap bekerja didalam organisasi.

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dinamakan personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan (Nawawi dalam Sunyoto, 2015). Karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk bekerja secara optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Untuk dapat menjalankan semua hal tersebut, karyawan sangat diwajibkan memiliki komitmen terhadap organisasi. Seperti yang dikatakan, Endang dan Citta (2015) bahwa seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Lebih lagi, dalam proses rekrutmen, perusahaan tentu sangat selektif menjaring calon karyawan yang akan bekerja disertai dengan komitmen yang tinggi. Bahkan, pada beberapa organisasi,



komitmen dijadikan sebagai suatu syarat untuk menduduki suatu jabatan di dalam organisasi tersebut (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaannya tentu saja tidak secara instan memiliki komitmen tersebut, namun ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan untuk memiliki sebuah komitmen terhadap perusahaannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan untuk memiliki sebuah komitmen terhadap perusahaan adalah *job resources*.

Beberapa perusahaan memerlukan adanya karyawan yang menjadikan tenaga menggerakkan tiap-tiap kesibukan yang ada pada organisasi, perusahaan, dan penggerak perekonomian sebuah bangsa sehingga berkontribusi pada lingkungan sekitar dimana ketika individu mempunyai tujuan dan keyakinan pada dalam diri. Karyawan merupakan aset terutama yang mempunyai dampak begitu besar pada keberhasilan perusahaan. Tanpa ada mesin mutakhir, perusahaan bisa selalu beroperasi dengan manual walau demikian tanpa ada karyawan perusahaan akan tidak bisa jalan sekalipun. Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Jika diartikan karyawan ialah individu yang memberikan jasa kepada perusahaan atau organisasi yang membutuhkan jasa tenaga kerja, dan karyawan tersebut akan mendapatkan gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya.

Karyawan yang secara umum total dalam pekerjaan, karyawan lebih kurang total dalam satu hari yang spesifik tergantung dari banyaknya ketersediaan *job resources*. Oleh karena itu, sangat penting untuk karyawan dikelilingi oleh banyaknya sumberdaya pada lingkungan pekerjaan (seperti adanya dukungan,

menerima umpan balik, dan adanya kebebasan untuk membuat keputusan) dari hari kehari (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2013).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Alam (2013) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal kepada atasannya, sehingga pada akhirnya bawahan termotivasi melakukan apa yang diharapkan oleh atasannya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang termotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Krisnandito & Fajrianti, 2012). Seorang pemimpin harus memiliki berbagai macam kompetensi yang tentunya hal tersebut dapat menjadi inspirasi atau acuan bagi pengikutnya seperti komunikasi interpersonal, *public speaking*, pemberian motivasi, *nurturing*, *persuasive* dan lain-lain. Beberapa kompetensi tersebut identik dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengajari dan mengayomi karyawannya (*individualized consideration*), menyelesaikan masalah dengan berbagai macam perspektif (*intellectual stimulation*), dan seterusnya.

*Work engagement* ialah hal yang menjadi isu terkini dalam pengurusan Sumber Daya Manusia (SDM). *Work engagement* diartikan sebagai keadaan mental yang positive dan memuaskan yang berkaitan dengan kerja yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghargaan (*absorption*) (Ayu, Maarif, & Sukmawati, 2015)). Satu sikap kerja yang maksimal dalam menyumbang sebagai prediktor prestasi lembaga ialah *engagement* (Sungkit & Meiyanto, 2014)).

Banyak teori yang membuktikan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang besar bagi kesuksesan suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilaksanakan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli (2001) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara antusiasme karyawan (*work engagement*) dengan *job resources*. Misalnya saja perusahaan yang memberikan penilaian yang objektif bagi karyawan, menyediakan peralatan kerja yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan merasa antusias dengan tanggung jawabnya di pekerjaan. Karyawan akan merasa dihargai dan mempunyai keterlibatan emosi yang tinggi, apabila dipicu dengan beberapa hal tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Hayati, Charkabi dan Naami (2014) dengan responden 240 perawat, terdapat hasil yang menyebutkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Yahaya dan Ibrahim (2016) juga menyebutkan adanya hubungan antara tipe kepemimpinan dengan *organizational commitment*. Dari ketiga tipe kepemimpinan tersebut, kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan *organizational commitment* dibandingkan dengan tipe kepemimpinan yang lain.

Pada sebuah organisasi saat ini, pekerja dituntut dapat berkerja sesuai dengan prosedur yang sesuai dengan visi misi organisasi perusahaannya. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan (Steers, 1988). Hal ini menyangkut sebuah komitmen yang mendasar bahwa organisasi kerja harus selalu aktif pada tugas sesuai fungsi dalam pencapaian tujuan bersama. *Work engagement*

merupakan suatu kondisi atau derajat yang menunjukkan seberapa besar seseorang benar-benar menghayati peran kerjanya (Saks, 2006) di bidang teknologi informasi.

Ketika pandemi melanda saat ini seorang pekerja harus tetap bekerja sesuai target dan kebutuhan perusahaan, namun hal ini tidak dipungkiri bahwa jam kerja yang relatif fleksibel terkadang membuat beberapa pekerja mengeluh karena terlalu banyak tugas yang tidak terorganisir dengan baik dan di luar jam kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Maka peran *organizational commitment* berlaku bagi karyawan dilihat dari segi normatif yang dimana seorang pekerja harus patuh pada perintah SOP (Standar Operasional Prosedur). Tingginya tingkat *work engagement* ditentukan oleh seberapa kuat komitmen yang dibangun pekerja untuk memenuhi kebutuhannya terutama pada perkembangan teknologi informasi sekarang ini (Satata, 2020).

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Yukl (2010) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu dimana para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, serta memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan serta cara menentukan kecepatan kerja mereka. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan

pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006).

Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*.

Penelitian Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli (2001) hasil penelitian menunjukkan *Job resources* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Sedangkan penelitian Astisya dan Hadi (2021) hasil penelitian *Job resources* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Hayati, Charkabi dan Naami (2014) hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian Yahaya dan Ibrahim (2016) hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Sedangkan Susana, Askafi, Syahidin (2017) hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

Kustya dan Nugraheni (2020) dan Nugraha (2018) hasil penelitian *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen. Sedangkan penelitian Satata (2020) hasil penelitian menunjukkan *Work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan pada *research gap* diatas, maka peneliti melakukan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* dengan *work engagement* sebagai mediasi. Penelitian dilakukan pada pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) menggunakan metode kuantitatif *cross sectional*.

Fenomena yang terjadi di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) yakni belum adanya aplikasi yang terintegrasi terkait target kerja dan jadwal harian untuk pegawai agar memudahkan pegawai untuk mengatur waktu dan *deadline*. Perusahaan masih belum mampu mendengarkan keluhan pegawai seperti minimnya SDM dengan beban kerja tertentu, sehingga pegawai tidak dapat bekerja secara ideal dan maksimal. PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) sangat membutuhkan komitmen organisasional untuk memaksimalkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya komitmen organisasional akan membuat seorang pegawai berusaha lebih keras dan memiliki sikap loyal serta percaya terhadap seluruh fungsi-fungsi maupun tujuan Dinas Kesehatan sehingga membuat para pegawai lebih produktif lagi. Berikut adalah data persentase kehadiran pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) :

**Tabel 1.1**  
**Persentase Kehadiran Pegawai**  
**PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Tahun 2022**

Bulan	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)
Januari	89,6	10,4
Februari	92,4	7,6
Maret	91,7	8,3
April	90,2	9,8
Mei	89,9	10,1
Juni	89,5	10,5
Juli	88,2	11,8
Agustus	87,9	12,1
September	87,2	12,8

Sumber: Dokumentasi PT. Pelabuhan Indonesia (Persero), 2022

Berdasarkan data tabel di atas, terlihat bahwa kehadiran pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) pada bulan April 2022 terus mengalami penurunan hingga bulan September 2022. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya terlihat dari kehadiran yang semakin menurun sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun data *work engagement* pegawai disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Persentase Work Engagement Pegawai**  
**PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Tahun 2021**

Dimensi	Persentase (%)	Kategori
<i>Discretionary Effort</i>	90%	Sangat Baik
<i>Intent to Stay</i>	89%	Sangat Baik
<i>Pride</i>	95%	Sangat Baik

Sumber: Dokumentasi Survey PT. Pelabuhan Indonesia (Persero), 2021

Berdasarkan data tabel di atas, pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) secara *engagement* atau keterlekatan menunjukkan hasil yang baik pada masing-masing dimensi yaitu 90% pada dimensi *discretionary effort*, 89% pada dimensi

*intent to stay*, dan 95% pada dimensi *pride*. Hasil survey *work engagement* pada tahun 2021 menunjukkan penilaian yang baik dimana seharusnya komitmen organisasi juga baik namun komitmen organisasi yang ditunjukkan kehadiran pegawai pada tahun 2022 menunjukkan adanya penurunan. Permasalahan yang sudah disebutkan di atas serta penelitian terdahulu yang diungkapkan oleh peneliti di atas, maka penelitian ini dilakukan karena adanya perdebatan mengenai permasalahan yang dihadapi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dan dikaitkan dengan penelitian terdahulu.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment* dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi (Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero))”** dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *job resources* terhadap *work engagement* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *job resources* terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?



5. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?
6. Bagaimana pengaruh *job resources* terhadap *organizational commitment* melalui *work engagement* sebagai mediasi pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* melauia *work engagement* sebagai mediasi pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh *job resources* terhadap *work engagement* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).
2. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).
3. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh *job resources* terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).
4. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).
5. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *work engagement* terhadap *organizational commitment* pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).

6. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *job resources* terhadap *organizational commitment* melalui *work engagement* sebagai mediasi pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).
7. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* melauia *work engagement* sebagai mediasi pada pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero).

#### **1.4 Manfaat penelitian**

1. Manfaat Akademis

Hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen SDM yang berupa bentuk pengaruh *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* dengan *work engagement* sebagai mediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi pihak yang berkepentingan dapat digunakan sebagai referensi atau sebagai bahan pertimbangan yang lainnya yang berhubungan dengan pengaruh *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* dengan *work engagement* sebagai mediasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Work Engagement*

Istilah *engagement* dalam konteks peran kerja karyawan mulai dibicarakan sejak lima belas tahun yang lalu dalam berbagai literatur bisnis dan psikologi organisasi. Penelitian mengenai *engagement* dalam pekerjaan yang berkembang membuahakan empat konstruk definisi dan cara pengukuran yang berbeda. Empat konstruk tersebut antara lain, *personal engagement*, *employee engagement*, *burnout/engagement*, dan *work engagement* (Herbert, 2011).

Kahn merupakan orang pertama yang mengemukakan konsep *engagement* berkaitan dengan kerja. Kahn mengenalkan konsep *personal engagement* yang didasarkan pada koseptualisasi *job involvement*, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik. Kahn mendefinisikan *personal engagement* dan *personal disengagement* sebagai perilaku yang orang bawa atau tinggalkan dalam diri mereka selama bekerja. *Personal engagement* adalah ekspresi diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Karyawan yang *engaged* memahami penuh baik secara fisik, kognitif dan emosional dalam peran kerjanya (Herbert, 2011).

Pendapat lainnya, Macey & Schneider (2008) mendefinisikan *engagement* sebagai :

*“an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals”*

Atau bila diartikan, *engagement* menurut Macey dan Schneider (2008) adalah rasa seseorang terhadap tujuan dan energi yang terfokus, memperlihatkan inisiatif pribadi, dapat beradaptasi, berusaha, dan tekun terhadap tujuan organisasi.

Model *engagement* lain terdapat dalam literatur *burnout* yang mendeskripsikan *engagement* sebagai antitesis positif (Saks, 2006). Maslach dan Leiter mendefinisikan *engagement* sebagai lawan kutub dari *burnout*. Menurut mereka, *engagement* merupakan skor rendah dari dimensi-dimensi *burnout*. *Engagement* merupakan suatu pengalaman enerjik dari keterlibatan dengan aktifitas pemenuhan secara personal yang dikarakteristikan melalui *energy*, *involvement*, dan *professional efficacy* yang merupakan lawan dari tiga karakteristik *burnout*. (Demerouti & Bakker, 2007).

Schaufeli, Salanova, Roma, & Bakker (2000) sepatutnya dengan deskripsi Maslach dan Leiter bahwa *engagement* merupakan lawan dari *burnout*. Tetapi, mereka mengambil perspektif yang berbeda dan mendefinisikan serta mengoperasionalkan *engagement* itu sendiri. Mereka yakin bahwa *burnout* dan *engagement* merupakan dua konsep yang terpisah dan seharusnya diukur secara independen. Schaufeli dkk. (2000), mengemukakan bahwa apabila seorang karyawan memiliki level *burnout* yang rendah ini tidak berarti karyawan tersebut memiliki level *engagement* yang tinggi. Oleh karena itu Schaufeli dkk.(2000), mendefinisikan operasionalisasi *work engagement* terpisah dari operasionalisasi *burnout*. Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai :

*“a motivational, positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”*

Bila diartikan, *work engagement* menurut Schaufeli dkk. (2002), adalah suatu motivasi, hal yang positif, pemenuhan, cara pandang bekerja yang dikarakteristikan melalui *vigor, dedication, dan absorption*. *Work engagement* mengacu lebih kepada state afektif-kognitif yang lebih gigih dan meresap dan tidak fokus pada objek, kejadian, individu, atau perilaku tertentu. Dalam definisi ini, *work engagement* mengandung tiga dimensi yang disebut *vigour, dedication, dan absorption*. Dengan demikian, Schaufeli dkk. (2002) menampilkan *work engagement* sebagai state yang independen dengan struktur yang berbeda sehingga harus diukur dengan instrumen yang berbeda dari burnout (Schaufeli dkk., 2002).

Banyak peneliti dan praktisi mengemukakan ide *engagement* merupakan state-psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicerminkan dengan kata-kata (antusias, enerjik, passion, vigor) dan *engagement* juga merupakan suatu state motivasional yang dicerminkan dalam keinginan yang murni untuk memberikan usaha yang fokus terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi. Bakker & Leiter (2010) setuju bahwa *engagement* merupakan konseptualisasi terbaik dan dikarakteristikan melalui suatu level yang tinggi dari energi dan suatu identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.

Albrecht (2010) berpendapat bahwa definisi *engagement* mencerminkan dua kualitas, (1) suatu state motivasi positif dan berenergi yang berhubungan dengan pekerjaan & (2) keinginan murni untuk berkontribusi peran kerja dan kesuksesan organisasi. Definisi *engagement* membutuhkan perbedaan yang jelas dari konstruk yang dikonseptualisasikan lebih baik sebagai anteseden atau “driver”/pendorong *engagement*.

Walaupun definisi konstruk berbeda-beda namun kesemua definisi tersebut sepakat bahwa engagement adalah :

*“desirable, has an organizational purpose, and has both psychological and behavioural facets in that it involves energy, enthusiasm, and focused effort.”*

Atau bila diartikan, engagement adalah sesuatu yang diinginkan, memiliki tujuan organisasi serta memiliki aspek psikologis dan perilaku yang melibatkan energi, antusiasme, dan usaha yang terfokus (Herbert, 2011).

Berdasarkan definisi-definisi di atas *work engagement* dapat disimpulkan sebagai cara pandang seseorang untuk termotivasi dan berhubungan dengan keadaan pemenuhan karyawan yang ditandai dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, rasa antusiasme, merasa penting serta bangga terhadap pekerjaan, dan fokus menikmati pekerjaan.

## **2.2 Job Resources (Sumber Daya Pekerjaan)**

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), bimbingan dari atasan (*supervisory coaching*), dan kesempatan untuk berkembang secara profesional (*opportunities for professional development*), (3) *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi).

Menurut Richter dan Hacker (1998 dalam Demerouti dan kawan-kawan, 2001), untuk dapat pulih dari kelelahan seseorang membutuhkan *health-protecting factor*. Faktor untuk mempertahankan kesehatan fisik atau mental ini disebut juga sebagai *job resources*. *Job resources* mengacu pada kondisi fisik, psikologis, sosial dan biaya psikologis dari suatu pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan dari pekerjaan yang dilakukan. *Job resources* juga berfungsi untuk mengurangi *jobdemands* serta menstimulasi perkembangan dan proses belajar seseorang (Demerouti dan kawan-kawan, 2001).

Konsep *job resources* yang digunakan oleh Demerouti dan kawan-kawan (2001) pada dasarnya mengacu pada Richter dan Hacker (1998 dalam Demerouti dan kawan-kawan, 2001) yang membagi sumber daya menjadi dua kategori, yaitu sumber daya eksternal (*external resources*) dan sumber daya internal (*internal resources*). Namun, menurut Bauer (2010 dalam Demerouti dan kawan-kawan, 2001) sebagian besar penelitian yang menggunakan JDR model hanya fokus pada sumber daya eksternal seperti sumber daya organisasi atau sosial. Hal ini dikarenakan sumber daya internal dipandang sangat bergantung pada situasi yang dapat berubah tergantung dari desain pekerjaannya.

### **2.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang pendekatan dengan menunjukkan adanya perilaku serta kemampuan dari pemimpin yang memberikan inspirasi terhadap pengikutnya sehingga para karyawan dapat bekerja secara baik dan menghasilkan performa yang

diinginkan. Kepemimpinan transformasional mencirikan dengan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya (Northhouse, 2013).

Kepemimpinan transformasional sebenarnya merupakan salah satu dari gaya seseorang dalam menjalankan peranannya menjadi seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan pada penjelasan terkait peran serta dan persyaratan kerja bagi para karyawan serta memberikan penghargaan atau hukuman yang dilihat berdasarkan kinerja dari para karyawannya tersebut. Maka, pada gaya kepemimpinan transformasional cenderung memfokuskan bagaimana seorang pemimpin mampu untuk menjadi support system bagi parakaryawannya sehingga karyawan tersebut jauh lebih mudah untuk diarahkan oleh pemimpinnya dalam rangka mencapai keuntungan dengan mempercepat proses pencapaian tujuan dan target organisasi. Para pemimpin transformasional biasanya mampu menimbulkan rasa kepercayaan diri (motivasi intrinsik), komitmen, kesetiaan yang tinggi dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain (Robbins & Judge, 2015).

Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari sebuah proses penyampaian dalam memberikan gambaran terkait visi organisasi dimana kunci kesuksesannya berada pada peranan serta keahlian dari seorang pemimpin dalam meyakinkan anggotanya untuk menjalankan segala target pencapaian organisasi. Pencapaian terbaik dari para pemimpin transformasional adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keahlian sehingga mampu untuk memunculkan motivasi internal



serta adanya sikap berkomitmen terhadap pekerjaan bagi para pengikut yang disebabkan adanya support system yakni sosok pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya.

#### **2.4 *Organizational Commitment***

Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Sutanto & Gunawan (2013) terdapat tiga komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective Commitment*

*Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*).

2. *Continuance Commitment*

*Continuance Commitment*, didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan tersebut bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena belum menemukan pekerjaan lain (*need*).

3. *Normative Commitment*

*Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan yang bertahan menjadi anggota perusahaan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap perusahaan merupakan keharusan atau kewajiban. Karyawan tersebut hanya bertahan dalam perusahaan karena mereka merasa memang sudah seharusnya melakukan hal tersebut (*ought/should*).

Karyawan dengan *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran akan kerugian yang dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* tidak dapat diharapkan memiliki keinginan untuk

berkontribusi pada organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasa putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

## **2.5 Hubungan antar Variabel**

### **2.5.1 Hubungan Antara *Job Resources* Terhadap *Work Engagement***

*Job resources* mengacu pada kondisi fisik, psikologis, sosial dan biaya psikologis dari suatu pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan dari pekerjaan yang dilakukan. Sangat penting untuk karyawan dikelilingi oleh banyaknya sumberdaya pada lingkungan pekerjaan (seperti adanya dukungan, menerima umpan balik, dan adanya kebebasan untuk membuat keputusan) dari hari kehari (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2013). *Job resources* memberikan sumbangan penting kepada *work engagement* apabila *job resources* juga tinggi. *Work engagement* diartikan sebagai keadaan mental yang positive dan memuaskan yang berkaitan dengan kerja yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghargaan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002 dalam (Ayu, Maarif, & Sukmawati, 2015)).

Penelitian Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli (2001) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara antusiasme karyawan (*work engagement*) dengan *job resources*. Misalnya saja perusahaan yang memberikan penilaian yang objektif bagi karyawan, menyediakan peralatan kerja yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan merasa antusias dengan tanggung jawabnya di pekerjaan. Karyawan akan merasa dihargai

dan mempunyai keterlibatan emosi yang tinggi, apabila dipicu dengan beberapa hal tersebut.

H<sub>1</sub> = *Job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

### **2.5.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Work Engagement***

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang termotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Krisnandito & Fajrianti, 2012). *Work engagement* menurut Schaufeli dkk. (2002) adalah suatu motivasi, hal yang positif, pemenuhan, cara pandang bekerja yang dikarakteristikan melalui *vigor, dedication, dan absorption*. *Work engagement* mengacu lebih kepada state afektif-kognitif yang lebih gigih dan meresap dan tidak fokus pada objek, kejadian, individu, atau perilaku tertentu.

Alam (2013) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal kepada atasannya, sehingga pada akhirnya bawahan termotivasi melakukan apa yang diharapkan oleh atasannya. Penelitian Hayati, Charkabi dan Naami (2014) menyebutkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*.

H<sub>2</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

### **2.5.3 Hubungan Antara *Job Resources* Terhadap *Organizational Commitment***

*Job resources* adalah aspek-aspek dari pekerjaan yang berfungsi dalam pencapaian tujuan pekerjaan dan dapat mengurangi efek dari *job demands*, dimana kondisi ini akan menstimulasi pertumbuhan, belajar, dan perkembangan karyawan. Menurut Indra Kharis (2010) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu. Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat tercapai dengan dukungan dari perusahaan dan adanya penilaian yang objektif dari atasan langsung.

H<sub>3</sub> = *Job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*

### **2.5.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment***

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Robbins (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka

pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006). Karyawan yang melihat bahwa atasannya bekerja keras menimbulkan komitmen pada diri mereka untuk mencontoh sikap yang dilakukan oleh para manajer, serta menimbulkan kesadaran diri untuk kemudian memberikan komitmen pada pekerjaan mereka masing-masing.

Penelitian Yahaya dan Ibrahim (2016) menyebutkan adanya hubungan antara tipe kepemimpinan dengan *organizational commitment*. Dari ketiga tipe kepemimpinan tersebut, kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan *organizational commitment* dibandingkan dengan tipe kepemimpinan yang lain.

H<sub>4</sub> = Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*

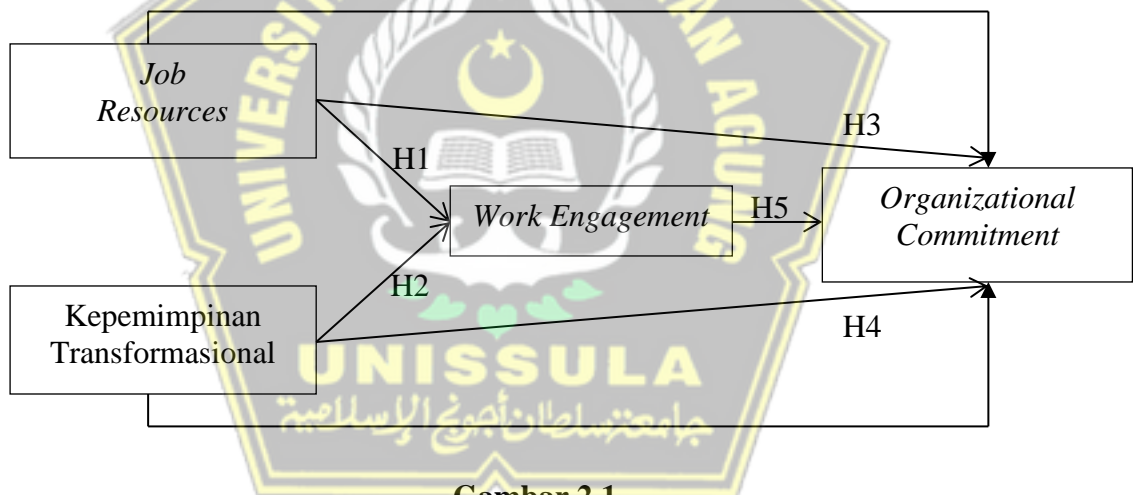
### **2.5.5 Hubungan Antara *Work Engagement* Terhadap *Organizational Commitment***

*Work engagement* menurut Schaufeli dkk. (2002) adalah suatu motivasi, hal yang positif, pemenuhan, cara pandang bekerja yang dikarakteristikan melalui *vigor, dedication, dan absorption*. *Work engagement* mengacu lebih kepada state afektif-kognitif yang lebih gigih dan meresap dan tidak fokus pada objek, kejadian, individu, atau perilaku tertentu. *Organizational commitment* merupakan hal yang penting untuk menghasilkan kinerja dan *work engagement* memiliki hubungan yang kuat dengannya (Field & Buitendach, 2011). Peran *organizational commitment* berlaku bagi karyawan dilihat dari segi normatif yang dimana seorang

pekerja harus patuh pada perintah SOP (Standar Operasional Prosedur). Tingginya tingkat *work engagement* ditentukan oleh seberapa kuat komitmen yang dibangun pekerja untuk memenuhi kebutuhannya terutama pada perkembangan teknologi informasi sekarang ini (Satata, 2020). Penelitian Kustya dan Nugraheni (2020) dan Nugraha (2018) menyatakan *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen.

H<sub>5</sub> = *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*

## 2.6 Model Empirik



**Gambar 2.1**  
**Model Empirik**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Malhotra (2010) metode kuantitatif adalah metodologi penelitian yang berusaha untuk mengukur data dan berlaku dalam bentuk analisis statistik. Sedangkan untuk desain penelitian yang digunakan yakni penelitian *cross sectional*, yaitu tipe desain penelitian yang berupa pengumpulan data dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali atau tepatnya *single cross sectional*, dimana kegiatan pengumpulan data dilakukan dari satu responden untuk satu waktu saja, Malhotra (2014).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Malhotra (2009), populasi adalah gabungan seluruh elemen yang memiliki serangkaian karakteristik yang serupa yang mencakup keseluruhan untuk kepentingan dalam masalah riset pemasaran. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, peristiwa atau hal yang ingin diteliti oleh peneliti. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan sebagai unit analisis adalah pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berjumlah 7246 orang.



### 3.2.2 Sampel

Menurut Malhotra (2009), sampel adalah subkelompok elemen populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dalam sebuah penelitian. Sedangkan sampel menurut Arikunto (2010) adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Jumlah sampel yang akan penulis ambil berdasarkan pada rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persentasi kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih diinginkan atau diinginkan sebesar 5%

Maka :

$$n = \frac{7246}{1 + 7246(0.05)^2}$$

$$n = \frac{7246}{19,115} = 379,07 \text{ (380)}$$

Jadi, jumlah sampel yang akan diambil untuk diteliti adalah sebanyak 380 orang responden.

Teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. *Proportional sampling* atau *sampling* berimbang, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan untuk menyempurnakan penggunaan teknik sampel wilayah (Arikunto, 2010). *Random sampling* atau *sampling* acak adalah pengambilan sampel yang dilakukan dengan mencampur subjek-subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama

(Arikunto, 2010). *Proportional random sampling* adalah teknik pengambilan sampel pada populasi yang heterogen dengan mengambil sampel dari tiap-tiap sub populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota dari masing-masing sub populasi secara acak atau serampangan.

Teknik pengambilan sampel secara *proportional random sampling* digunakan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang representatif dengan melihat populasi pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang terdiri dari 4 Regional dan diambil wakilnya sebagai sampel.

<b>Regional</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Proporsi Sampel</b>	<b>Sampel</b>
Regional 1	1377	$1377/7246 \times 380$	72
Regional 2	2319	$2319/7246 \times 380$	122
Regional 3	1956	$1956/7246 \times 380$	103
Regional 4	1594	$1594/7246 \times 380$	84
<b>Jumlah</b>	<b>7246</b>		<b>380</b>

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

#### 1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi, (Sekaran, 2006: 61). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dari data-data yang terkait dengan pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada responden. Kuesioner yang disebarkan berisi pertanyaan mengenai *work engagement*, *job resources*, kepemimpinan transformasional, dan *organizational commitment*.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, (Sekaran, 2006). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang lainnya seperti data pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero). dan penelitian terdahulu yang diperlukan dalam penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawabannya, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variabel *work engagement*, *job resources*, kepemimpinan transformasional, *organizational commitment*. Pengukuran angket dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Dalam memberikan jawaban responden menjawab daftar pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert dengan lima

kemungkinan jawaban yang tersedia. Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan oleh responden. Peneliti menentukan sebagai berikut :

1. Skor 5 : Sangat Setuju responden (SS)
2. Skor 4 : Setuju responden (S)
3. Skor 3 : Netral responden (N)
4. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### 3.5 Variabel dan Indikator

Penelitian ini menganalisis Pengaruh *Job Resources* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Commitment dengan Work Engagement Sebagai Mediasi (Studi di PT Pelabuhan Indonesia (Persero)). Definisi operasional masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 3.1 dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Work Engagement</b> keadaan di mana anggota institusi mengenal jati diri mereka dan pekerjaan mereka.	1. <i>vigor</i> (kekuatan), 2. <i>dedication</i> (dedikasi), 3. <i>absorption</i> (pengabdian)	Ayu et al., 2015. Rukmana & Sembiring, 2014.
2.	<b>Job Resources</b> aspek kerja yang berfungsi dalam mencapai sasaran kerja dan dapat mengurangi kesan job demands, di mana keadaan ini akan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pembangunan pekerja.	1. kesesuaian gaji yang didapatkan dengan tugas yang dibebankan, 2. adanya kesempatan pengembangan karir dalam lembaga, 3. support dari atasan, 4. komunikasi yang baik diantara sesama rekan kerja	Ayu et al., 2015.
3.	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	1. Pengaruh ideal, 2. Motivasi inspirasional,	Phipps & Prieto, 2011.

No	Variabel	Indikator	Sumber
	gaya kepemimpinan yang terjadi ketika pemimpin mengikutsertakan pengikut, memastikan bahwa kedua pihak terangkat ke taraf motivasi dan moralitas yang lebih tinggi sambil mengerjakan tujuan bersama.	3. Stimulasi intelektual, 4. Perhatian individual	Yukl, 2005
4.	<b>Organizational Commitment</b> <i>Continuance Commitment</i> , didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan.	1. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan 2. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan 3. Pertimbangan keluar perusahaan, 4. Berat meninggalkan organisasi.	Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014)

### 3.6 Teknik Analisis

Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono (2016) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan

untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

### **3.6.1 Uji Validitas**

Validitas kuesioner pada penelitian ini diuji dengan menggunakan Rumus *Koefisien Product Moment Pearson*. Perhitungan ini dilakukan melalui program SPSS (*Statistic Package for Social Science versi 19.0*) (Ghozali, 2011). Penentuan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, dilakukan dengan tabel *r product moment*. Dengan kriteria dimana  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen/indikator yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel, apabila nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $\geq 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut reliabel, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $< 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut tidak reliabel (Ghozali, 2011).

### **3.6.3 Analysis of Moment Structure (AMOS)**

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) diolah melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Menurut Jonathan (2008) AMOS (*Analysis of Moment Structure*) merupakan suatu perangkat lunak statistik untuk menganalisis multivariat. Analisis multivariat yang

mampu diselesaikan oleh perangkat lunak ini yang populer adalah model persamaan struktural (SEM). Tujuan AMOS adalah membantu peneliti dalam proses perhitungan dan analisis menjadi lebih sederhana.

Menurut Jonathan (2008) model analisis dengan menggunakan SEM terdiri beberapa langkah-langkah, yaitu :

1. Pengembangan model teoritis

Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. Path diagram tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Pada langkah ini, model yang dinyatakan dalam path diagram dikonversi ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran. Langkah ini telah dilakukan secara otomatis oleh program AMOS yang tersedia.

4. Pemilihan matriks input dan estimasi model

- (1) Matriks input

Matriks input data yang digunakan adalah matriks kovarian (*covariance matrix*) karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas.

(2) Estimasi model

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* yang tersedia dalam program AMOS.

5. Menilai identifikasi dari model struktural

Model struktural dikatakan baik apabila memiliki satu solusi untuk satu estimasi parameter. Dalam satu model sangat mungkin memiliki banyak solusi, sehingga dipilih solusi yang sesuai. Pemilihan solusi yang sesuai itu sering disebut dengan masalah identifikasi. Jika terdapat identifikasi masalah, program akan memberikan pesan, sehingga pengguna akan melakukan langkah-langkah perbaikan. Tetapi jika program dapat dijalankan menunjukkan bahwa besaran standar error, varian error, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya identifikasi masalah.

6. Evaluasi kriteria kesesuaian model (*Goodness of Fit*)

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai model *goodness of fit* dengan macam-macam evaluasi, yaitu :

(1) Evaluasi asumsi SEM, terdiri dari :

a. Normalitas

Estimasi dengan Maximum Likelihood menghendaki variabel observed harus memenuhi asumsi normalitas multivariate. Uji normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *cr* (*critical ratio*) sebesar  $-2,58 \leq cr \leq 2,58$  pada tingkatan signifikansi 0,01 (1%).



b. Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Uji outliers dilakukan dengan membandingkan tabel output yang ditunjukkan melalui nilai *mahalanobis distance* terhadap nilai *chi square* sebesar jumlah indikator. Jika nilai *mahalanobis distance* > *chisquare* maka terdapat outliers.

c. Multicollinearity dan singularity

Yang perlu dilihat dalam uji multicollinearity dan singularity adalah determinan dari matrik kovarian. Determinan yang kecil menandakan adanya multicollinearity dan singularity.

(2) Uji kesesuaian model

Beberapa indek kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak

7. Uji hipotesis dan interpretasi model

Uji hipotesis ini digunakan untuk mengukur signifikan pengaruh variabel.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

#### 3.6.4.1 Uji Linieritas

Uji Asumsi hanya terkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan adaptif. Uji asumsi linieritas dapat dilakukan

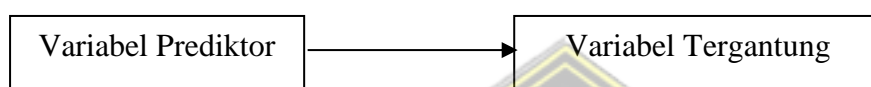
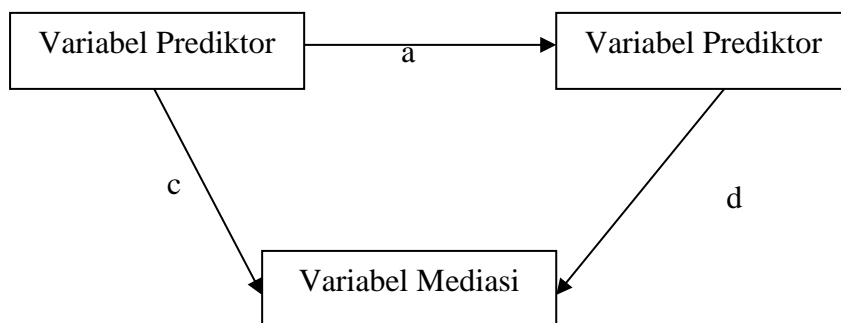
dengan Compare means atau menggunakan Curve Fit. Kedua metode ini dapat dihitung dengan menggunakan software SPSS (Solimun, 2012).

#### 3.6.4.2 Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab. Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung  $>$  nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2011). Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Sumber: (Solimun, 2012)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (partial mediation). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Responden Penelitian**

Proses penyatuan keempat BUMN Layanan Jasa Pelabuhan membutuhkan komitmen dari seluruh pekerja dan semua komponen organisasi. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk dapat memahami kondisi bekerja para pekerja setelah proses merger berjalan oleh karena hal ini akan membantu manajemen Pelindo untuk dapat meningkatkan efektifitas proses merger diantara para pekerja yang saat ini datang dari berbagai latar belakang dan pola pekerjaan yang berbeda.

Untuk mendukung keberhasilan proses merger yang dilakukan oleh Pelindo diperlukan dukungan semua pihak, salah satu faktor pendukung untuk membantu pekerja dapat bekerja secara maksimal adalah budaya kerja perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas pekerja.

Dalam proses ini, salah satu langkah yang dilakukan oleh manajemen PT Pelabuhan Indonesia (Persero) adalah melaksanakan proses transformasi budaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan mengoptimalkan kemampuan masing-masing pekerja. Keberhasilan tumbuhnya budaya perusahaan sangat tergantung pada komitmen pekerja yang dicerminkan pada tingkat engagement dan kepuasan pekerja. Transformasi budaya menjadi arah, pedoman untuk peningkatan kinerja SDM yang pada akhirnya akan bermuara pada pertumbuhan usaha dan peningkatan nilai tambah perusahaan kepada Stakeholder.

Kepuasan kerja pekerja merupakan suatu sikap atau cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya. Disatu sisi *Employee Engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk kemajuan perusahaan. Kepuasan kerja sendiri dapat diartikan sebagai sikap pekerja terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaannya sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Sedangkan Keterikatan pekerja sendiri dapat diartikan sebagai komitmen emosional terhadap perusahaan dan tujuan serta arah dari perusahaan tersebut.

Memahami tingkat kepuasan dan keterikatan pekerja juga dapat mempengaruhi pribadi pekerja tersebut, tingkat kepuasan dan keterikatan pekerja yang rendah dapat mengakibatkan efek negatif bagi perusahaan, diantaranya yaitu meningkatkan absensi pekerja, kurangnya kinerja baik yang ditunjukkan oleh pekerja, menurunnya motivasi bekerja dan kemungkinan yang lebih buruk yaitu keluarnya pekerja dari perusahaan. Selain itu, kepuasan dan keterikatan pekerja juga dapat menjadi gambaran bagi perusahaan untuk bisa melihat seberapa besar komitmen dan motivasi pekerja untuk perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan dan keterikatan pekerja maka akan semakin tinggi juga tingkat komitmen dan motivasi pekerja untuk perusahaan. Dengan kata lain tingkat keterikatan dan kepuasan pekerja bisa diartikan sebagai bagaimana perasaan pekerja terhadap aspek pekerjaannya dan tingkat keinginan pekerja untuk mencurahkan tenaga dan kesetiannya untuk perusahaan.

Pada penelitian ini pengambilan data menggunakan kuesioner, yang diberikan kepada 380 responden dengan berbagai karakteristik seperti jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Hasil uji deskripsi responden disajikan pada tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

<b>Identitas Responden</b>	<b>Klasifikasi</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	289	76.0
	Perempuan	91	24.0
Total		380	100.0
Usia	20-30 tahun	30	8.0
	31-40 tahun	195	51.3
	41-50 tahun	109	28.8
	> 50 tahun	46	12.0
Total		380	100.0
Lama Bekerja	1-10 tahun	186	49.0
	11-20 tahun	112	29.5
	21-30 tahun	82	21.5
Total		380	100.0

Sumber: hasil penyebaran kuesioner (data diolah, 2023)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, maka dapat dideskripsikan identitas responden sebagai berikut :

1. Pada Identitas jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki – laki sebanyak 289 orang (76%) dan sisanya responden perempuan berjenis kelamin perempuan sebanyak 91 orang (24%).
2. Pada Identitas usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 20-30 tahun sebanyak 30 orang (8%), usia 31-40 tahun sebanyak 195 orang (51,3%), usia 41-50 tahun sebanyak 109 orang (28,8%) dan >50 tahun sebanyak 46 orang (12%).
3. Pada Identitas lama bekerja menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja 1-10 tahun sebanyak 186 orang (49%), 11-20 tahun sebanyak 112 orang (29,5%) dan 21-30 tahun sebanyak 82 orang (21,5%).

#### **4.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.1.2.1 Uji Validitas**

Metode untuk mengukur validitas variabel atau indikator memakai kuesioner yang akan menjadi perbandingan penelitian. Jika nilai estimasinya  $> 0,5$  maka indikator variabel dinyatakan valid (Ghozali, 2016). Uji validitas pada penelitian ini menggunakan bantuan *software* AMOS. Berikut hasil uji validitas pada penelitian ini:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Validitas**

<b>Indikator</b>	<b>Std Loading (Loading Factor) / Standardized Regression Weights</b>	<b>Keterangan</b>
X1_1	0,766	Valid
X1_2	0,760	Valid
X1_3	0,802	Valid
X1_4	0,635	Valid
X2_1	0,700	Valid
X2_2	0,885	Valid
<b>Indikator</b>	<b>Std Loading (Loading Factor) / Standardized Regression Weights</b>	<b>Keterangan</b>
X2_3	0,908	Valid
X2_4	0,719	Valid
Z1	0,738	Valid
Z2	0,777	Valid
Z3	0,704	Valid
Y1	0,556	Valid
Y2	0,839	Valid
Y3	0,880	Valid
Y4	0,497	Valid

Sumber: Olah Data AMOS, 2023



Berdasarkan tabel di atas, didapat masing-masing item pertanyaan memiliki nilai *Std Loading (Loading Factor)/Standardized Regression Weights* > 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan dinyatakan valid.

#### 4.1.2.2 Uji Reliabilitas

Penelitian ini harus dilakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsisten atau tidak kuesioner dalam penelitian yang digunakan. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan bantuan *software* AMOS. Jika nilai C.R (*Construct Reliability*) lebih besar daripada 0,7 (>70%), sedangkan AVE (*Average Variance Extracted*) ditetapkan sebesar  $\geq 0,5$  (Ghozali, 2016) maka dikatakan reliabel.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Indikator	Construct Reliability	Average Variance Extracted	Keterangan
X1_1	0,831	0,553	Reliabel
X1_2			
X1_3			
X1_4			
X2_1	0,882	0,654	Reliabel
X2_2			
X2_3			
X2_4			

Indikator	Construct Reliability	Average Variance Extracted	Keterangan
Z1			
Z2	0,784	0,548	Reliabel
Z3			
Y1			
Y2			
Y3	0,796	0,509	Reliabel
Y4			

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Uji reliabilitas pra survey menunjukkan hasil bahwa tiap variabel memiliki nilai C.R (*Construct Reliability*) lebih besar daripada 0,7 (>70%) dan AVE (*Average Variance Extracted*) sesuai dengan yang ditetapkan sebesar  $\geq 0,5$ , sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel.

## 4.2 Pengujian Persyaratan Analisis

### 4.2.1 Uji Normalitas

Penelitian ini harus dilakukannya uji normalitas untuk mengetahui distribusi data yang digunakan dalam penelitian apakah normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan bantuan *software* AMOS. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai critical ratio (C.R) untuk kurtosis (keruncingan)

maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang  $\pm 2,58$ . Berikut hasil uji normalitas pada penelitian ini:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z3	2,000	5,000	-0,504	-4,111	-0,381	-1,555
Z2	2,000	5,000	-0,323	-2,640	-0,699	-2,853
Z1	2,000	5,000	-0,443	-3,617	-0,579	-2,365
Y4	2,000	5,000	-0,261	-2,133	-0,682	-2,784
Y3	2,000	5,000	-0,331	-2,701	-0,660	-2,694
Y2	2,000	5,000	-0,266	-2,169	-0,696	-2,841
Y1	2,000	5,000	-0,366	-2,985	-0,618	-2,524
X2_4	1,000	5,000	-0,646	-5,273	0,168	0,686
X2_3	1,000	5,000	-0,632	-5,163	0,238	0,970
X2_2	1,000	5,000	-0,596	-4,868	-0,050	-0,204
X2_1	1,000	5,000	-0,687	-5,613	0,223	0,912
X1_4	1,000	5,000	-0,830	-6,778	0,421	1,719
X1_3	1,000	5,000	-0,714	-5,826	0,372	1,521
X1_2	1,000	5,000	-0,677	-5,525	0,162	0,662
X1_1	1,000	5,000	-0,811	-6,623	0,491	2,003
Multivariate					81,893	36,263

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Berdasarkan tabel uji normalitas menunjukkan bahwa uji normalitas secara univariate mayoritas berdistribusi normal karena nilai critical ratio (C.R) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan), berada dalam rentang  $\pm 2,58$ .

#### 4.2.2 Analisis SEM

Analisis SEM pada penelitian ini menggunakan uji *Goodness of Fit* dengan bantuan *software* AMOS. Berikut hasil uji *goodness of fit* pada penelitian ini:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Goodness of Fit**

Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi square	Mendekati 0	532,777	Marjinal (Fit)
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Marjinal (Fit)
CMIN/DF	$\leq 2,00$	6,343	Marjinal (Fit)
GFI	$\geq 0,90$	0,852	Marjinal (Fit)
RMSEA	$\leq 0,08$	0,116	Marjinal (Fit)
AGFI	$\geq 0,90$	0,788	Marjinal (Fit)
TLI	$\geq 0,90$	0,819	Marjinal (Fit)
CFI	$\geq 0,90$	0,855	Marjinal (Fit)

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Berdasarkan tabel uji *goodness of fit*, menunjukkan bahwa semua indikator *Goodness of Fit Index* menghasilkan nilai sesuai dengan ketentuan *Cut off Value*, sehingga model SEM dapat dikatakan fit. Analisis menggunakan AMOS juga memberi saran berupa modifikasi model yang bisa membuat model menjadi fit,

dapat dilihat pada output *modification indicates*. Akan tetapi dalam penelitian ini tidak dilakukan modifikasi model.

### 4.3 Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis dikatakan bisa diterima apabila memenuhi syarat nilai  $CR > 2$  dan nilai  $P < 0,05$ , sebaliknya jika tidak memenuhi syarat tersebut maka uji hipotesis ditolak. Berikut tabel hasil bobot regresi:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Evaluasi Bobot Regresi Uji Kausalitas**  
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Work_Engagement_Z	<---	Job_Resources_X1	-0,223	0,119	-1,875	0,061	par_13
Work_Engagement_Z	<---	Kepemimpinan_Tra nsformasional_X2	0,541	0,138	3,909	***	par_17
Organizational_Comitment_Y	<---	Job_Resources_X1	0,131	0,088	1,499	0,134	par_14
Organizational_Comitment_Y	<---	Kepemimpinan_Tra nsformasional_X2	-0,244	0,102	-2,389	0,017	par_15
Organizational_Comitment_Y	<---	Work_Engagement _Z	0,204	0,054	3,77	***	par_16

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Penjelasan lebih lanjut analisis evaluasi bobot regresi tersebut dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,061 > 0,05$ ).
- b. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan karena probabilitas t hitung kecil dari nilai probabilitas 0,05 ( $*** < 0,05$ ).
- c. Variabel *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Organizational Comitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,134 > 0,05$ ).
- d. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Organizational Comitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung kecil dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,017 < 0,05$ ).
- e. Variabel *Work Engagement* (Z) mempengaruhi *Organizational Comitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $*** < 0,05$ ).

#### 4.4 Perhitungan Uji Sobel SEM AMOS

Uji Sobel dilakukan untuk mengetahui efek mediasi variabel moderasi, dimana jika nilai P Calculated  $< 0,05$  berarti mampu memediasi, sedangkan jika  $> 0,05$  berarti tidak dapat memediasi.

##### 4.4.1 Uji Sobel SEM AMOS *Job Resources* (X1) terhadap *Organizational Comitment* (Y) melalui *Work Engagement* (Z)

Berikut hasil uji Independent 1 (X1)  $\rightarrow$  Mediation (Z)  $\rightarrow$  Dependent (Y):

**Tabel 4.7**  
**Hasil uji Independent 1 (X1) → Mediation (Z) → Dependent (Y)**

a1 (Estimate)	-0,223
Sa1 (SE)	0,119
b1 (Estimate)	0,131
Sb1 (CR)	0,088
Mediated Path	
Coefficient (a*b)	-0,02921
Standard Error	0,025062
Test Value Sobel	-1,16562
P-calculated	0,24377

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Diketahui bahwa nilai P Calculated (0,24377) > 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa *Work Engagement* (Z) tidak dapat memediasi pengaruh antara *Job Resources* (X1) terhadap *Organizational Comitment* (Y).

#### 4.4.2 Uji Sobel SEM AMOS Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap *Organizational Comitment* (Y) melalui *Work Engagement* (Z)

Berikut hasil uji Independent 2 (X2) → Mediation (Z) → Dependent (Y):

**Tabel 4.8**  
**Hasil uji Independent 2 (X2) → Mediation (Z) → Dependent (Y)**

a1 (Estimate)	0,541
Sa1 (SE)	0,138
b1 (Estimate)	-0,244
Sb1 (CR)	0,102
Mediated Path	
Coefficient (a*b)	-0,132
Standard Error	0,064644
Test Value Sobel	-2,04201
P-calculated	0,04115

Sumber: Olah Data AMOS, 2023

Diketahui bahwa nilai P Calculated ( $0,04115 < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa *Work Engagement* (Z) dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap *Organizational Comitment* (Y).

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Work Engangement*

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,061 > 0,05$ ). *Job resources* yang disediakan oleh organisasi mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan dan preferensi individu. Jika seseorang tidak merasakan ketersesuaian antara sumber daya yang ada dan pekerjaannya, hal ini dapat mengurangi dampak positifnya terhadap *work*



*engagement*. *Job resources* yang diberikan tidak hanya mencakup alat dan fasilitas fisik, tetapi juga dukungan sosial dan pengakuan atas kerja yang dilakukan. Jika seseorang tidak merasa dihargai atau mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan atasan, hal ini dapat mengurangi tingkat work engagement.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli (2001) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara antusiasme karyawan (*work engagement*) dengan *job resources*.

#### **4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Work Engagement***

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan karena probabilitas t hitung kecil dari nilai probabilitas 0,05 (\*\*\*) < 0,05). Kepemimpinan transformasional seringkali melibatkan komunikasi visi yang inspiratif dan memotivasi. Pemimpin transformasional menggambarkan gambaran yang jelas tentang masa depan yang lebih baik bagi organisasi dan anggotanya. Hal ini membantu karyawan merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar daripada hanya tugas-tugas harian, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hayati, Charkabi dan Naami (2014) menyebutkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*.

#### **4.5.3 Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Organizational Commitment***

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,134 > 0,05$ ). *Job resources* adalah aspek-aspek dari pekerjaan yang berfungsi dalam pencapaian tujuan pekerjaan dapat mengurangi efek dari *job demands*, dimana kondisi ini akan menstimulasi pertumbuhan, belajar, dan perkembangan karyawan. Meskipun *job resources* dapat memberikan alat dan dukungan yang diperlukan untuk bekerja dengan baik, jika tidak ada sistem penghargaan atau pengakuan yang efektif di tempat, individu mungkin merasa tidak dihargai meskipun memiliki sumber daya yang cukup. Ini dapat mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi.

#### **4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment***

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung kecil dari nilai probabilitas 0,05 ( $0,017 < 0,05$ ). Proses perubahan yang dihasilkan oleh kepemimpinan transformasional mungkin dapat menciptakan tingkat ketidakpastian yang tinggi di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa tidak yakin tentang masa depan pekerjaan mereka, hal ini dapat mengurangi komitmen terhadap organisasi. Kekhawatiran tentang dampak perubahan pada pekerjaan dan stabilitas dapat mengatasi dampak positif dari gaya kepemimpinan transformasional. Ketika kepemimpinan

transformatif mendorong karyawan untuk berinovasi, berpikir kreatif, dan mengambil tanggung jawab lebih besar, hal ini dapat mengarah pada beban kerja yang lebih tinggi. Jika tuntutan pekerjaan yang berlebihan mengakibatkan kelelahan atau burnout, hal ini dapat mengganggu komitmen terhadap organisasi.

#### **4.5.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Commitment***

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel *Work Engagement* (Z) mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan karena probabilitas t hitung besar dari nilai probabilitas 0,05 ( $*** < 0,05$ ). *Work engagement* melibatkan keterlibatan emosional dan kognitif yang tinggi dalam pekerjaan. Ketika seseorang merasa emosional dan kognitif terikat dengan pekerjaan mereka, hal ini juga cenderung mengarah pada rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. *Work engagement* melibatkan keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan organisasi. Individu yang terlibat aktif dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak pada keseluruhan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

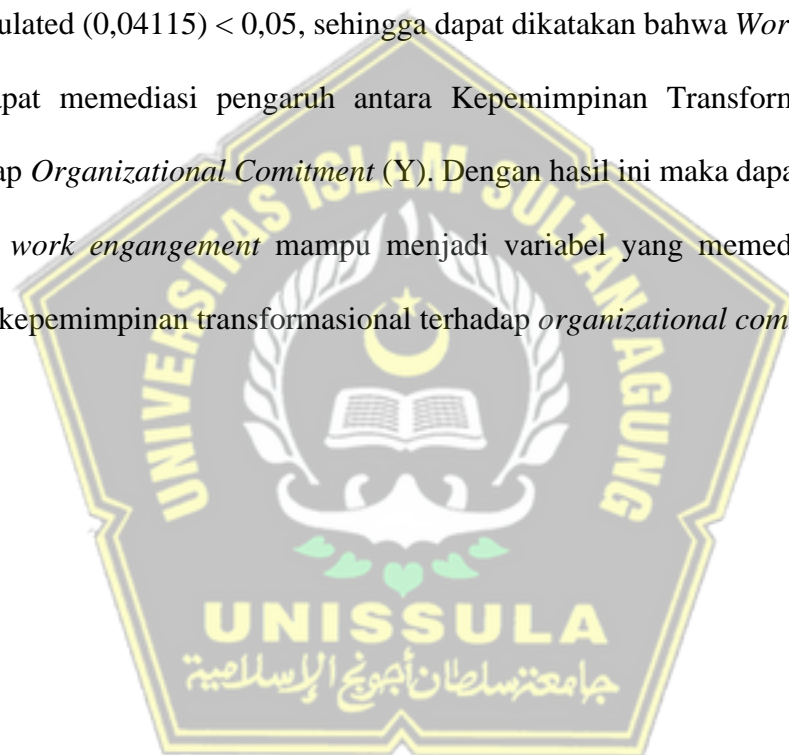
#### **4.5.6 *Work Engagement* Memediasi *Job Resources* Terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil uji intervening atau mediasi memperlihatkan nilai P Calculated ( $0,24377$ )  $> 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa *Work Engagement* (Z) tidak dapat memediasi pengaruh antara *Job Resources* (X1) terhadap *Organizational Commitment* (Y). Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa

variabel *work engagement* tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *job resources* terhadap *organizational commitment*.

#### **4.5.7 *Work Engagement* Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil uji intervening atau mediasi memperlihatkan bahwa nilai  $P$  Calculated (0,04115) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa *Work Engagement* (Z) dapat memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap *Organizational Comitment* (Y). Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment*.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

1. *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan.
2. Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Work Engagement* (Z) secara signifikan.
3. *Job Resources* (X1) tidak mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan.
4. Kepemimpinan Transformasional (X2) mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan.
5. *Work Engagement* (Z) mempengaruhi *Organizational Commitment* (Y) secara signifikan.
6. *Work engagement* tidak mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara *job resources* terhadap *organizational commitment*.
7. *Work engagement* mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment*.

## 5.2 Saran

### 1. Bagi PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Sebaiknya PT Pelabuhan Indonesia (Persero) lebih meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional yang ada, disarankan untuk perusahaan melakukan pendekatan lebih kepada karyawan, memberikan fasilitas atau hal pendukung kerja yang lebih baik. Selain itu PT Pelabuhan Indonesia (Persero) memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional karena hal tersebut akan mempengaruhi *work engagement* dan komitmen organisasi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) seperti atasan membuat karyawan memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah terpikir sebelumnya, mengarahkan karyawan dengan memberikan gambaran yang menarik tentang apa yang harus dikerjakan karyawan serta mendorong karyawan melaksanakan tugas dengan cara-cara baru.

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Berdasarkan pada hasil uji peneliti sekarang, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitiannya dengan menggunakan variabel yang lain selain dari variabel yang ada dalam penelitian ini. Selain itu, hendaknya penyebaran kuesioner dapat dilakukan secara langsung pada sampel yang lebih luas sehingga hasil penelitian yang ditemukan lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abib Asriyanto, Nur. (2013). "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Kalika Intergraha di Semarang". Semarang : Skripsi Universitas Negeri Semarang.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astisya, I. R., & Hadi, C. 2021. Pengaruh Job demands dan Job Resources terhadap Work Engagement Guru. *Jurnal Insight*, 17(1)
- Ayu, D. R., Maarif, S. & Sukmawati, A. (2015). Pengaruh Job Demands, Job Resources Dan Personal Resources Terhadap Work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 1(1), 12-22.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job-Demands-Resources model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, Arnold. B., Leiter, Michael. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, Arnold. B., Evangelia, Demerouti. (2007). The Role of Personal Resources in Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management* Vol.14, No.2, 121-141.
- Bougie, & Sekaran. 2016. *Research Methods for Business: A skill Building Approach (7th. Ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Cicik Susana., Eka Askafi., & Aris Syahidin. 2017. Pengaruh kepemimpinan transformational dan motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasional guru di SMPN 1 Selopuro kabupaten Blitar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ilmu Ekonomi*, Vol 10, No.2.
- Demerouti, E., Bakker, B., A., Nachreiner, F., & Schaufeli B. W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi: 10.1037//0021-9010 86 3 499.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 4. BP-UNDIP. Semarang.

- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3(1), 25-32.
- Indra, Kharis. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja.Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi. Bisnis*.Vol. 3.
- Irawan, Luthfi & Sudarma, Ketut. (2016, Juni). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149 - 155.
- Ivancevich dkk, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid Satu, Erlangga,. Jakarta.
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. 2020. Analisis pengaruh work engagement dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 9(2).
- Macey, Schneider, dkk. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Malhotra, N.K., 2009, *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, Jilid 1, PT Indeks, Jakarta.
- Malhotra, Naresh K.(2010). *Riset Pemasaran (Marketing Research) (Edisi 4 Jilid 1)*.New Jersey, Indonesia: PT. Indeks.
- Malhotra, Naresh. 2014. *Basic Marketing Research*. Pearson Education: England.
- Mekel , P. A., Sahlan , I. N., & Trang, I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Airmadidi . *Jurnal Emba* , Vol.3 No.1 .
- Moorhead dan Griffin. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Penerjemah: Cahyani, A. Jakarta: PT Indeks.
- Nurandini, Arina dan Eisha Lataruva. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jakarta.
- Putu, Ni Ayu Krisnawati, dan I Wayan Suartana. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.21.3*. Desember (2017): p.2539-2566 p. 2539-2566,ISSN: 2302-8556.



- Rivai Dan Ella Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. Manajemen Edisi Kesepuluh. Jakarta: penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen. P. 2006, Perilaku Organisasi. Jakarta: Gramedia.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619.
- Sani, Achmad & Vivin Maharani. 2013. Metodologi Penelitian Manajemen. Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan Analisis Data). Malang :UIN.
- Satata, Dian Bagus Mitreka. (2020). Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Work Engagement* Pada Pekerja Di Bidang Pengembangan Teknologi Informasi.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. And Bakker, A.B.,( 2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, Pp. 71-92.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement : a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrech, S. A. (Ed.). *Handbook of work engagement: Perspektif, issues, research, and practices*. Cheltenham: MPG Books Group
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun. 2012. Pemodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis (GSCA). Modul Pelatihan GSCA Universitas Brawijaya.
- Steers, R.M. 1988. *Motivation and Work Behavior* 3rd Edition. USA: McGrawHill Book Company
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya. Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis* Vol. 4(1).

Yukl, Gary A.2005. Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi kelima. Jakarta: PT. INDEKS.

Yukl, Gary, 2010, Kepemimpinan dalam organisasi, Edisi Kelima, Jakarta: PT Indeks.

Zulkarnain & Hadiyani, S. 2014. Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. Jurnal Psikologi. Vol.41, No.1.

