

## ***Analysis of the Influence of Organizational Commitment Mediated by Employee Engagement on Employees in Foreign Companies in Batam City***

### **Analisa Pengaruh Organizational Commitment Dimediasi Employee Engagement terhadap Karyawan dalam Perusahaan Asing di Kota Batam**

**Alden Nelson<sup>1</sup>, Selinetan<sup>2\*</sup>**

Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam<sup>1,2</sup>

[alden.nelson@uib.ac.id](mailto:alden.nelson@uib.ac.id)<sup>1</sup>, [1941254.selinetan@uib.edu](mailto:1941254.selinetan@uib.edu)<sup>2</sup>

---

#### **ABSTRACT**

*The success of a company does not only depend on how big the organization is but is also supported by the organizational commitment and involvement of the employees in it. The author's goal of carrying out this study is to understand and analyze the elements that influence employees' organizational commitment to the place where they work. This study was conducted to determine the effect of Job satisfaction, Leader Member Exchange, and Rewards with Employee Engagement on Organizational Commitment. In this study, data collection was obtained using a quantitative approach, namely using primary data obtained through distributing questionnaires with the Google form. The samples obtained in this study were 310 respondents who worked for foreign companies in Batam city. The results of the exploration based on testing of each variable indicate that Job Satisfaction, Leader Member Exchange, and Rewards have an effect on Organizational Commitment supported by Employee Engagement. Therefore, companies need to build good relationships between leaders and their subordinates because with effective leadership and receiving appropriate rewards for employees for their contributions, job satisfaction and employee organizational commitment will increase.*

**Keywords:** *Employee Engagement, Job Satisfaction, Leader Member Exchange, Organizational Commitment, Reward*

#### **ABSTRAK**

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak hanya tergantung pada seberapa besar organisasi tersebut tetapi juga didukung oleh komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan yang ada didalamnya. Tujuan penulis melaksanakan pengkajian ini adalah untuk memahami dan menganalisis elemen yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan terhadap tempat dimana mereka bekerja. Pengkajian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh *Job satisfaction, Leader Member Exchange, dan Reward* dengan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment*. Dalam penelitian ini, pengumpulan data diperoleh dengan pendekatan kuantitatif yaitu menggunakan data primer yang di peroleh melalui pendistribusian kuesioner dengan google form. Sampel yang didapatkan dalam penelitian ini adalah 310 responden yang bekerja diperusahaan asing di Kota Batam. Hasil dari eksplorasi berdasarkan pengujian terhadap masing-masing variabel menunjukkan bahwa *Job Satisfaction, Leader Member Exchange, dan Reward* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* didukung oleh *Employee Engagement*. Oleh sebab itu, perusahaan perlu untuk membangun hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya karena dengan kepemimpinan yang efektif dan penerimaan penghargaan yang setimpal bagi karyawan atas kontribusi yang telah diberikan, maka kepuasan kerja serta komitmen organisasional karyawan dapat semakin meningkat.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Job Satisfaction, Leader Member Exchange, Organizational Commitment, Reward*

### **1. Pendahuluan**

Sebuah organisasi yang dibangun tentunya memiliki target yang akan dicapai untuk keberlangsungan dan kesuksesan organisasi tersebut. Suksesnya suatu perusahaan bukan hanya tergantung pada seberapa besar organisasi tersebut tetapi juga didukung oleh keterlibatan karyawannya. Dikarenakan keterlibatan karyawan membawa pengaruh yang cukup besar dalam organisasi karena dapat berdampak terhadap *organizational commitment* yang

yang merupakan situasi dimana karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dapat merekognisi sebuah organisasi dan tujuan organisasi sehingga mempunyai dorongan atau kemauan untuk senantiasa menjadi anggota tetap dalam perusahaan dan memiliki ketersediaan untuk menggunakan segala upaya untuk nama organisasi (Noermijati et al, 2021). Besar atau kecilnya sebuah organisasi itu tentunya tidak luput dari masalah, Bersumber pada penelitian “*Global Leadership Study*” yang di pelopori oleh Dale Carnegie pada tahun 2017, menunjukkan bahwa lebih dari 30% pegawai di Indonesia akan menelusuri pekerjaan yang baru, agregasi dari 20% karyawan yang merancang akan bermigrasi tempat kerja pada warsa yang baru, hanya ada 28% pekerja yang ingin berteguh dalam kurun waktu yang lama diperusahaannya. Salah satu penyebab adanya keinginan karyawan untuk berpindah dari tempat kerja mereka itu adalah *job satisfaction* dan keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam perusahaan tersebut yang dipengaruhi oleh perilaku atasan ditempat mereka bekerja, 85% pekerja berpendapat bahwa penghargaan dari pemimpin mengenai pekerjaan yang karyawan laksanakan itu sungguh penting, tetapi nyatanya cuma sekitar 36% atasan yang benar- benar melakukan praktik tersebut sehingga membuat karyawannya kecewa. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa hanya 17% pegawai yang berterus terang bahagia terhadap pekerjaan dan juga perilaku atasan terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut, sebanyak 78% karyawan menginginkan keadaan untuk di apresiasi oleh atasan atas kontribusi yang telah diberikan namun hanya 37% pemimpin yang menerapkan danmelaksanakannya sehingga terjadi kesenjangan sebesar 41% antara ekspektasidan realita atas faktor pemimpin yang memberikan apresiasi secara ikhlas bagi karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang bekerja didalamnya (Cahya, 2018). *Job Satisfaction* merupakan perasaan yang dialami seorang karyawan tentang pekerjaan mereka yang berkaitan dengan komitmen kerja dan ini merupakan salah satu faktor penting bagi keberlanjutan dan keberhasilan organisasi, kepuasan kerja juga mengarah pada produktivitas dan peningkatan kemampuan kerja karyawan. Pihak organisasi perlu memperhatikan perasaan kepuasan kerja karyawan seperti gaji, tunjangan, promosi, dsb untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan mereka sehingga dapat mempertahankan karyawan yang telah memberikan kontribusi untuk kepentingan organisasi (Jigjiddorj et al, 2021;Ling et al, 2019).

Diera globalisasi ini, pertumbuhan perusahaan semakin hari semakin banyak baik itu perusahaan yang baru dibentuk maupun perusahaan yang telah lama berdiri dan dikenal oleh banyak orang. Tercapainya tujuan dari perusahaan itu tidak dapat terlepas dari hasil kerja seluruh anggota yang bekerja didalamnya. Dalam langkah untuk memperoleh tujuan tersebut, perusahaan wajib memiliki karyawan-karyawan yang inventif dan dapat terlibat secara senantiasa terhadap organisasi tersebut tersebut. *Employee engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bersemangat, antusias, dan berkomitmen tentang pekerjaan yang mereka lakukan (Samodra et al, 2021). Dalam suatu perusahaan kepemimpinan yang baik dan berkualitas menurut Vernanda (2022) itu ditandai dengan adanya loyalitas, rasa hormat, kontribusi serta dukungan emosional antara *leader* dan anggota tim. Perusahaan dalam menghargai keterlibatan maupun kontribusi yang telah diberikan karyawan untuk organisasi dapat dilakukan dalam bentuk pemberian penghargaan baik secara ekstrinsik maupun intrinsik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka laksanakan (Fanggidae et al, 2019).

Menurut Saputra & Ariyanto (2019) dalam kajiannya ditemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *job satisfaction* dengan *organizational commitment* yang dapat dibuktikan melalui karyawan yang merasakan kepuasan kerja pada dirinya akan cenderung loyal dan rela berkorban untuk kepentingan organisasi serta akan mempersembahkan kinerja yang maksimal untuk mengapai cita-cita perusahaan. Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi dikarenakan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya mereka akan

lebih giat, taat dan disiplin terhadap aturan organisasi serta tidak mempunyai kehendak untuk berpindah ketempat kerja yang lain (Widodo & Damayanti, 2020).

Sugandini et al (2018) menyatakan *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational commitment* dimana hubungan antara pemimpin dan karyawan tersebut mampu untuk memperkuat nilai-nilai organisasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bertugas cenderung akan meningkat.

Penghargaan berperan sebagai salah satu factor pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut kajian yang dilakukan oleh Bisharat et al (2016), mengungkapkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Jika karyawan menerima *reward* yang baik dari tempat ia bekerja seperti tunjangan, insentif, program perlindungan, dsb atas prestasi yang dicapai akan membuat karyawan merasa lebih dihargai oleh organisasi sehingga dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan yang lebih baik lagi. Hal tersebut dapat meninggikan rasa komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dengan keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, keterlibatan karyawan dalam bekerja akan membuat mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki tanggung jawab yang cukup besar sehingga meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dimiliki (Bagis et al, 2021).

Pada dasarnya seorang karyawan yang bekerja diperusahaan tertentu, tujuannya adalah untuk mendapatkan pengalaman dan juga penghasilan. Disisi lain perusahaan yang menjalankan aktivitas untuk mencari keuntungan membutuhkan karyawan yang siap untuk terlibat dalam setiap proses untuk memperoleh keberhasilan organisasi, maka dari itu sebagai bentuk rasa syukur perusahaan kepada para pegawainya, penghargaan merupakan suatu keharusan bagi perseroan untuk membayar pekerjaanya (Aziez, 2022).

Tharanya et al (2020) mengungkapkan bahwa adanya hubungan signifikan antara *leader member exchange* dengan *employee engagement*, dikarenakan hubungan perilaku kepemimpinan yang efektif dan positif akan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk terlibat dan bekerja untuk mencapai keberhasilan organisasi yang didukung oleh perlakuan hormat terhadap karyawan dan standar perilaku yang sesuai dengan etis organisasi.

Dari beberapa faktor yang ditemukan dalam penelitian ini dan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan berupa perlakuan yang kurang dari atasan seperti apresiasi, kepemimpinan yang kurang efektif, tidak adanya kemauan untuk tetap menjadi personel tetap dari organisasi tempat mereka bekerja. Elemen-elemen yang ditinjau berdampak terhadap proses operasional suatu organisasi antara lain *job satisfaction*, *leader member exchange*, *reward* dan *employee engagement*. Maka dari itu, penulis dalam melaksanakan penelitian ini berkeinginan untuk memahami faktor-faktor yang akan mempengaruhi *organizational commitment* secara signifikan. Sehingga pembaca dapat mengetahui elemen apa saja yang akan berpengaruh terhadap *organizational commitment* dan dapat meminimalisir resiko yang akan terjadi dalam menjalankan aktivitas bisnis untuk memperoleh kesuksesan dimasa depan mendatang serta proses kegiatan perusahaan yang dioperasikan dapat menjadi lebih efektif dan juga efisien.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Employee Engagement (EE)

Linda et al (2021) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan antusiasme dari karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya sehingga karyawan yang memiliki sikap positif dapat memahami apa yang dibutuhkan untuk kepentingan organisasi. *Employee Engagement* juga dinyatakan sebagai aksi positif karyawan terhadap suatu organisasi dan nilai-nilainya dikarenakan adanya minat, kepuasan dan keterlibatan dalam pekerjaan yang dilakukannya (Sutiyem et al, 2020).

### Job Satisfaction (JS)

Menurut Harini et al (2019) Kepuasan kerja merupakan penilaian yang berasal dari seseorang karyawan tentang konteks pekerjaannya yang berkaitan dengan perasaan positif maupun negatif yang dirasakan tentang pekerjaan yang dilakukannya. Linggiallo et al (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang dialami seorang karyawan dan dapat menjadi penentu dalam meningkatkan hasil kerja yang optimal pada organisasi tempat mereka bekerja.

### Leader Member Exchange (LMX)

*Leader Member Exchange* menggambarkan peran yang membuat proses hubungan seorang pemimpin dengan karyawannya berkembang dari waktu ke waktu yang dapat dinilai dari tingkat korelasi hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahannya (Hermawati et al, 2021). Suharnomo & Kartika (2018) mengungkapkan bahwa LMX yang berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan satu sama lain, rasa hormat dan pengaruh timbal balik antara *leader* dan anggota tim.

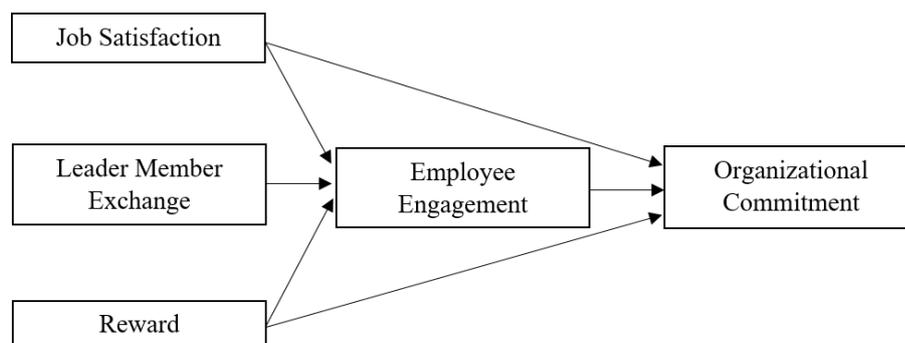
### Organizational Commitment (OC)

Putri & Setianan (2019) melaporkan bahwa *organizational commitment* didefinisikan sebagai proses identifikasi karyawan yang ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai dan kehendak untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Massoudi et al (2020) OC mengukur hubungan emosional, partisipasi individu dengan organisasi, keterikatan dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

### Reward

Penghargaan merupakan suatu elemen pertukaran yang diberikan organisasi untuk memotivasi karyawannya agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki (Aru Setiawan et al, 2022). Widodo & Damayanti (2020) memaparkan bahwa penghargaan dapat dikategorikan menjadi dua unsur yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Contoh penghargaan ekstrinsik yaitu gaji pokok, tunjangan, promosi, dsb. Sedangkan penghargaan intrinsik timbul dari dalam individu yang lebih akurat karena dicirikan sebagai *self-administrated* seperti prestasi, *personal growth*, perasaan kompetensi, tanggung jawab

Bersumber pada penjelasan diatas, maka model penelitian yang dapat disusun yakni sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Penelitian

Berdasarkan gambar 1 yang tertera di atas, hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini antara lain:

- H1 : *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*  
 H2 : *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*  
 H3 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*  
 H4 : *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*  
 H5 : *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*  
 H6 : *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*  
 H7 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*  
 H8 : *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi  
 H9 : *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi  
 H10 : *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif dengan data primer yang dilaksanakan dengan memakai media ukur penelitian melalui kuesioner. Pendistribusian kuesioner sebanyak 29 pertanyaan dilakukan melalui *google forms* kepada responden karyawan yang bekerja di perusahaan asing manufaktur Kota Batam dan menghasilkan sebanyak 310 responden, teknik tersebut mengikuti pengukuran sampel dari (Hair et al, 2019). Sampel dalam pengkajian ini adalah *purposive sampling* dikarenakan penulis membuat kriteria penentuan untuk responden yang akan mengisi kuesioner tersebut, kuesioner dilakukan dengan menggunakan penilaian *likert scale* yang bermakna sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju (Chyung et al, 2017).

Didalam pengkajian ini penulis menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dukungan kalkulasi dari perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menguji dan mengetahui hubungan antara variabel independen terhadap dependen, variabel dependen dengan mediasi dan variabel independen dengan mediasi.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Uji Outer Loading

Tabel 1. Hasil Uji *Outer Loading*

| Variabel                      | Indikator | Outer Loading | Keterangan |
|-------------------------------|-----------|---------------|------------|
| <i>Job Satisfaction</i>       | JS1       | 0,794         | Valid      |
|                               | JS2       | 0,743         | Valid      |
|                               | JS3       | 0,799         | Valid      |
|                               | JS4       | 0,739         | Valid      |
|                               | JS5       | 0,761         | Valid      |
| <i>Leader Member Exchange</i> | LMX1      | 0,818         | Valid      |
|                               | LMX3      | 0,836         | Valid      |
|                               |           | 0,810         | Valid      |
|                               | LMX4      | 0,795         | Valid      |
|                               | LMX5      | 0,611         | Valid      |
| <i>Reward</i>                 | R1        | 0,814         | Valid      |
|                               | R2        | 0,776         | Valid      |
|                               | R3        | 0,842         | Valid      |
|                               | R4        | 0,810         | Valid      |
|                               | R5        | 0,859         | Valid      |
| <i>Employee Engagement</i>    | EE1       | 0,718         | Valid      |
|                               |           | 0,627         | Valid      |
|                               | EE3       | 0,689         | Valid      |
|                               | EE4       | 0,762         | Valid      |

| Variabel                     | Indikator | Outer Loading | Keterangan |
|------------------------------|-----------|---------------|------------|
| Organizational<br>Commitment | EE5       | 0,742         | Valid      |
|                              | EE6       | 0,755         | Valid      |
|                              | EE7       | 0,618         | Valid      |
|                              | EE8       | 0,764         | Valid      |
|                              | EE9       | 0,772         | Valid      |
|                              | OC1       | 0,725         | Valid      |
|                              | OC2       | 0,810         | Valid      |
|                              | OC3       | 0,840         | Valid      |
|                              | OC4       | 0,843         | Valid      |
|                              | OC5       | 0,765         | Valid      |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

Validitas suatu pernyataan dapat dilihat dari nilai uji *outer loading*, apabila data tersebut memiliki angka *outer loading* lebih dari 0.5 - 0.6 maka pertanyaan dari indikator kuesioner pengkajian tersebut dinyatakan valid (Ghozali & Latan, 2015).

Berdasarkan **tabel 1**, dapat dijelaskan bahwa hasil uji data menunjukkan setiap variabel pertanyaan telah memenuhi kriteria nilai *outer loading* yaitu  $>0,5 - 0.6$ . Maka dari itu, semua indikator pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan valid.

#### Uji Average Variance Extracted (AVE)

**Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel | AVE   | Keterangan |
|----------|-------|------------|
| EE       | 0,516 | Valid      |
| JS       | 0,589 | Valid      |
| LMX      | 0,606 | Valid      |
| OC       | 0,637 | Valid      |
| R        | 0,674 | Valid      |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

Variabel yang diukur melalui pertanyaan yang dibagikan dapat dinyatakan valid dengan syarat yaitu nilai AVE tersebut harus  $>0,5$  (Hair et al, 2017). Pada **tabel 2**, dapat disimpulkan bahwa hasil uji AVE dari setiap indikator variabel telah memenuhi ketentuan yakni  $>0,5$ . Maka dari itu seluruh variabel yang terdapat dalam kuesioner penelitian dapat dinyatakan valid

#### Uji Discriminant Validity

**Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity**

|     | EE    | JS    | LMX   | OC    | R     |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| EE  | 0,718 |       |       |       |       |
| JS  | 0,668 | 0,768 |       |       |       |
| LMX | 0,644 | 0,729 | 0,778 |       |       |
| OC  | 0,654 | 0,619 | 0,578 | 0,798 |       |
| R   | 0,583 | 0,671 | 0,657 | 0,616 | 0,821 |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

*Discriminant Validity* dapat diukur melalui metode observasi pada *Cross Loading*. Jikalau nilai *discriminant validity* dalam *cross loading* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,7 maka indikator tersebut dapat dinyatakan valid (Hair et al, 2019).

Berdasarkan perolehan hasil data di atas, membuktikan bahwa setiap variabel dapat dinyatakan valid dikarenakan nilai pengujian variabelnya berada diatas 0,7. *Employee Engagement* dapat dinyatakan valid dikarenakan nilai pengujian sebesar 0,718, untuk variabel *Job Satisfaction* dinyatakan valid karena bernilai 0,768, selanjutnya variabel *Leader Member Exchange* memiliki nilai sebesar 0,778, kemudian disusul oleh variabel *Organizational*

*Commitment* bernilai 0,798 dan yang terakhir variabel *Reward* juga dinyatakan valid dikarenakan memiliki nilai lebih dari 0,7 yaitu 0,821.

### Uji Cronbach's Alpha

**Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha**

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------|------------------|------------|
| EE       | 0,882            | Reliable   |
| JS       | 0,825            | Reliable   |
| LMX      | 0,833            | Reliable   |
| OC       | 0,857            | Reliable   |
| R        | 0,879            | Reliable   |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

Menurut Hair et al (2020) nilai *Cronbach's Alpha* yang dapat di tafsir reliabel jika memiliki nilai >0,7. Bilamana hasil pengujian data dinyatakan reliable maka itu berarti bahwa jawaban dari sumber responden yang diperoleh dianggap stabil atau dapat diandalkan. Bersumber pada hasil percobaan yang tertera dalam **tabel 4**, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator variabel dapat dinyatakan valid dikarenakan telah mencukupi kriteria yakni memiliki nilai >0,7.

### Uji Composite Reliability (CR)

**Tabel 5. Hasil Uji Composite Reliability**

| Variabel | Composite Reliability | Keterangan |
|----------|-----------------------|------------|
| EE       | 0,905                 | Reliable   |
| JS       | 0,877                 | Reliable   |
| LMX      | 0,884                 | Reliable   |
| OC       | 0,897                 | Reliable   |
| R        | 0,912                 | Reliable   |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

Bersandar pada data di atas, menyatakan bahwa variabel *Employee Engagement* mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,905, selanjutnya *Job Satisfaction* memiliki nilai 0,877, kemudian disusul oleh *Leader Member Exchange* senilai 0,884, *Organizational Commitment* 0,897, dan variabel *Reward* menghasilkan nilai 0,912. Maka dari itu, seluruh indikator variabel dianggap *reliable* dikarenakan telah memenuhi ketentuan yaitu memiliki nilai lebih dari 0,7 (Hair et al, 2020).

### Uji Direct Effect

**Tabel 6. Hasil Uji Direct Effect**

|                                                               | T-Statistics | P-Values | Kesimpulan       |
|---------------------------------------------------------------|--------------|----------|------------------|
| <i>Job Satisfaction -&gt; Employee Engagement</i>             | 4,273        | 0,000    | Signifikan       |
| <i>Leader Member Exchange -&gt; Employee Engagement</i>       | 3,398        | 0,001    | Signifikan       |
| <i>Reward -&gt; Employee Engagement</i>                       | 1,942        | 0,053    | Tidak Signifikan |
| <i>Employee Engagement -&gt; Organizational Commitment</i>    | 4,916        | 0,000    | Signifikan       |
| <i>Job Satisfaction -&gt; Organizational Commitment</i>       | 2,079        | 0,038    | Signifikan       |
| <i>Leader Member Exchange -&gt; Organizational Commitment</i> | 0,776        | 0,438    | Tidak Signifikan |
| <i>Reward -&gt; Organizational Commitment</i>                 | 4,225        | 0,000    | Signifikan       |

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

Uji pengaruh langsung dilaksanakan dengan *Path Coefficient* yang bermaksud untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variabel dalam pengkajian. Besar kecilnya pengaruh hubungan antar variabel akan dinilai signifikan jikalau angka P-values kurang dari 0,05 atau T- statistics lebih besar dari 1,96.

### Hipotesis 1

Bersumber pada hasil olah data pada **tabel 6** di atas memaparkan bahwa pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Dimana pada hasil uji yang telah diolah memperoleh nilai *T-statistics* sebesar 4,273 dan nilai *P-values* sebesar 0,000. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian (Linggiallo et al, 2021; Sahni, 2019; Sugandini et al, 2018).

Hal ini menyiratkan bahwa *job satisfaction* mempunyai keterkaitan dengan keterlibatan karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi, baik karyawan yang bekerja diperusahaan kecil, menengah maupun besar. Karyawan yang menyenangi pekerjaannya akan bekerja dengan semangat dan sukarela sehingga mempunyai rasa *engagement* yang tinggi terhadap organisasinya.

### Hipotesis 2

Berlandaskan hasil pengujian *direct effect* pada tabel di atas terlihat bahwa variabel *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *T-statistics* 3,398 dan nilai *P-values* 0,001. Hasil pengkajian ini didukung oleh (Rakatu et al, 2021; Sugandini et al, 2018; Tharanya et al, 2020).

Korelasi pemimpin dengan bawahan yang bekerja pada organisasi tersebut berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, hal ini ditunjukkan melalui sikap positif yang diberikan oleh karyawan secara konsisten seperti memiliki kemauan untuk bekerja diluar dari ruang lingkup pekerjaannya, mempersembahkan waktu, tenaga dan inisiatif tambahan untuk berkontribusi dalam pencapaian target organisasi.

### Hipotesis 3

Pada hasil uji *direct effect* antara variabel *reward* dan *employee engagement* yang dapat dilihat dari hasil *T-statistics* yang menghasilkan angka 1,942 dan nilai *P-values* sebesar 0,053 yang tidak memenuhi kriteria penilaian. Sehingga dapat dibuat kesimpulan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pengkajian ini sesuai dengan hasil riset yang dikembangkan (Siswanto & Lestari, 2019) dan bertolak belakang dengan hasil pengkajian dari (Sugandini et al, 2018; Tharanya et al, 2020).

Penerimaan penghargaan seperti kompensasi, promosi, apresiasi dari atasan ditempat kerja tidak dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan untuk tetap memberikan kontribusi yang maksimal dalam meningkatkan *engagement* karyawan terhadap organisasi.

### Hipotesis 4

Dalam **tabel 6** di atas menunjukkan hasil pengujian *employee engagement* terhadap *organizational commitment* yang dapat ditinjau dari nilai *T-Statistics* yang bernilai 4,916 dan nilai P-Values 0,000 yang mempunyai arti bahwa hubungan antar *employee engagement* dan *organizational commitment* berpengaruh signifikan. Hasil dari penelitian didukung oleh penelitian dari (Noermijati et al, 2021; Putri & Setianan 2019; Sutiyem et al, 2020).

*Employee engagement* membawa pengaruh yang cukup penting dalam organisasi, karena karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan cenderung mempunyai tanggapan untuk menunjukkan kepeduliannya terhadap organisasi melalui prestasi dan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dikerjakan. Maka dari itu, perusahaan memberikan motivasi

secara konsisten untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perseroan tempat mereka bekerja agar tujuan organisasi dapat cepat tercapai.

### Hipotesis 5

Pada hasil uji *direct effect* antara variabel *job satisfaction* dan *organizational commitment* yang dapat ditinjau melalui angka dari *T-statistics* yang telah memenuhi kriteria yaitu 2,079 dan *P-values* 0,038. Jadi dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Penelitian ini didukung dengan eksplorasi dari (Linggiallo et al, 2021; Harini et al, 2019; Saputra & Ariyanto, 2019; Widodo & Damayanti, 2020).

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja pada organisasi, akan memberikan kinerja yang maksimal, cenderung loyal dan rela berkorban untuk kepentingan perusahaan serta mempunyai keinginan yang erat untuk selalu berada diorganisasi sehingga pada akhirnya dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang tinggi dari komitmen karyawan terhadap organisasi.

### Hipotesis 6

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal ini dapat diamati melalui angka pada kolom *T-statistics* bernilai 0,776 dan nilai *P-values*nya 0,438. Penelitian ini sesuai dengan pengkajian yang dikembangkan oleh (Herminingsih, 2020; Hermawati et al, 2021).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak dapat membuat komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut meningkat, hal ini disebabkan oleh perbedaan sikap yang diterima dari bawahan dengan atasannya berupa perbedaan kompetensi, kepercayaan, dsb. Oleh karena itu, karyawan tidak memiliki kehendak untuk tetap menjadi bagian dalam perseroan tempat mereka bekerja dalam jangka waktu yang lama.

### Hipotesis 7

Pada hasil pengolahan data uji *direct effect* membuktikan bahwa variabel *reward* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *T-statistics* dan nilai *P-values* dengan angka 4,225 dan 0,000 yang mana nilai tersebut telah menjejali limitasi yang telah ditetapkan. Hasil pengkajian didukung oleh hasil yang dikembangkan oleh (Bisharat et al, 2016; Fanggidae et al, 2019; Kokubun, 2019; Oya, 2021)

Penerimaan penghargaan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Apabila karyawan menerima penghargaan yang baik dari tempat kerjanya, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi sehingga adanya motivasi dari karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam meningkatkan kinerja mereka serta melalui penghargaan yang diberikan akan membuat karyawan merasa lebih dihargai oleh perusahaan dan memiliki kemauan untuk selalu berkontribusi pada organisasi tersebut.

### Uji Indirect Effect

**Tabel 7. Hasil Uji Indirect Effect**

|                                                                                         | T-Statistics | P-Values | Kesimpulan |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|------------|
| <i>Job Satisfaction -&gt; Employee Engagement -&gt; Organizational Commitment</i>       | 3,306        | 0,001    | Signifikan |
| <i>Leader Member Exchange -&gt; Employee Engagement -&gt; Organizational Commitment</i> | 2,586        | 0,010    | Signifikan |

|                                                            |       |       |                  |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------|
| Reward -> Employee Engagement -> Organizational Commitment | 1,749 | 0,081 | Tidak Signifikan |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------|

**Sumber:** Data Primer Diolah (2022)

### Hipotesis 8

Pada hasil uji *indirect effect* antara variabel *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* yang dimediasi oleh *employee engagement* berpengaruh signifikan. Dimana angka *T-statistics* bernilai 3,306 dan *P-values* 0,001. Hal ini sesuai dengan hasil eksplorasi dari pengkajian (Sahni, 2019; Sugandini et al, 2018; Sutiyeem et al, 2020)

Hasil riset mendemonstrasikan bahwa kepuasan kerja merupakan factor yang esensial dalam mencapai kesuksesan perseoran. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkatkan rasa *engagement* sehingga mereka akan tetap memilih untuk loyal terhadap organisasi serta tidak mempunyai kemauan untuk berpaling ke tempat kerja lainnya.

### Hipotesis 9

Peninjauan hasil uji pada **tabel 7** antara variabel *leader member exchange* terhadap *organizational commitment* dengan *employee engagement* sebagai mediasi berpengaruh signifikan. Dapat dipantau melalui nilai *T-statistics* yang berjumlah 2,586 disusul oleh nilai *P-values* 0,010. Penelitian ini didukung oleh hasil riset yang dikembangkan (Samodra et al, 2021; Sugandini et al, 2018; Tharanya et al, 2020).

Kepemimpinan memegang peran penting dan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dalam memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kepentingan perusahaan. Suatu organisasi dapat dikatakan efektif jika memiliki pemimpin yang dapat mengatur peningkatan kinerja untuk mencapai keberhasilan organisasi. Relasi dan perlakuan baik antara atasan dan bawahannya akan memperkuat nilai-nilai organisasi serta mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perseroan tempat mereka bertugas.

### Hipotesis 10

Beralaskan pada hasil uji data pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa *reward* terhadap *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Ditinjau melalui nilai *T-statistics* sebesar 1,749 disusul oleh *P-values* 0,081.

Dapat disimpulkan bahwasannya penghargaan itu tidak menjadi salah satu faktor untuk menumbuhkan rasa komitmen karyawan terhadap organisasi, baik penghargaan secara ekstrinsik maupun intrinsik. Karyawan yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan akan cenderung melakukan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai keberhasilan dari organisasi meskipun tidak menerima penghargaan apapun dari perseroa tempat mereka bekerja. Hasil pengkajian ini bertolak belakang dengan riset studi yang dilakukan oleh (Suharnomo & Puspawati, 2016; Sugandini et al, 2018; Tharanya et al, 2020).

### Uji Koefisien Determinan

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinan**

|                                  | R Square | R Square Adjusted | Kesimpulan |
|----------------------------------|----------|-------------------|------------|
| <i>Employee Engagement</i>       | 0,511    | 0,507             | Sedang     |
| <i>Organizational Commitment</i> | 0,528    | 0,522             | Sedang     |

**Sumber:** Data Primer Diolah(2022)

Hasil uji pada **tabel 8**, menyatakan bahwa nilai R Square untuk variabel *employee*

*engagement* mempunyai nilai sebesar 0,511 yang bermaksud bahwa variabel *independent* dalam pengkajian ini berdampak terhadap *employee engagement* sebesar 50,7% dan selisih Nelson dan Selinetan (2023)

MSEJ, 4(1) 2023: 887-900

49,3% dijelaskan oleh perspektif lain diluar dari model. Selanjutnya nilai *R Square* dari *organizational commitment* sebesar 0,528. Dimana variabel *independent* yang diteliti juga berpengaruh terhadap *organizational commitment* sebesar 52,2% sedangkan untuk 47,8% dipengaruhi oleh aspek lainnya yang tidak tercantum pada model. Pada hasil nilai *R Square* yang diperoleh kedua variabel tergolong sedang dikarenakan memenuhi kriteria penentuan 0,50 (Hair et al, 2019).

### Uji Quality Index

Tabel 9. Hasil Uji GoF

| Average of AVE | Average of R <sup>2</sup> | Nilai GoF |
|----------------|---------------------------|-----------|
| 0,605          | 0,515                     | 0,311     |

Sumber: Data Primer Diolah(2022)

Kecocokan model dalam pengkajian dianggap kecil apabila nilai GoF berkisar dari 0 hingga 0,10. Apabila hasil GoF berada di angkat 0,25 maka dinyatakan *medium*, angka GoF yang bernilai 0,36 atau lebih besar maka tergolong tinggi. Bersumber pada hasil uji GoF dalam penelitian dinyatakan *medium* dikarenakan hasil nilai GoF adalah 0,311 (Hair et al, 2019).

## 5. Penutup

Bersumber pada hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan. Maka dapat disimpulkan bahwa bahwa *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* sedangkan *leader member exchange* ditolak. Variabel *job satisfaction* dan *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* namun *reward* tidak demikian. *Job satisfaction* dan *leader member exchange* ditemukan berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi, *employee engagement* tidak berhasil memediasi pengaruh hubungan *reward* terhadap *employee engagement*.

Adapun beberapa rekomendasi dan saran yang dapat diberikan atas hasil pengkajian yang dilaksanakan kepada pemilik bisnis yaitu untuk memperoleh kesuksesan suatu organisasi perlu dukungan dari karyawan yang ada didalamnya. Keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang efektif, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, serta pemberian penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan akan membuat karyawan merasa lebih dihargai oleh perusahaannya. Sehingga mereka akan terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk memberikan performa yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja dan keterlibatan yang dirasakan maka semakin tinggi juga komitmen organisasi. Maka dari itu penulis berharap kepada pemilik bisnis yang sedang menjalankan aktivitas bisnis untuk memperhatikan poin – poin tersebut agar kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan juga efisien.

## Daftar Pustaka

- Aziez, A. (2022). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221–230. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58>
- Bagis, F., Darmawan, A., Ikhsani, M. M., & Purnadi, P. (2021). The effect Of Employee Engagement and Emotional Intelligent on Organizational Commitment by Job Satisfaction as Mediate Variable Case in Employee Of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 460. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2132>
- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2016). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p50>

- Cahaya, K. D. (2018). *Kurang Apresiasi, 30 Persen Pekerja Indonesia Ingin Pindah Kerja*.  
<https://lifestyle.kompas.com/read/2018/01/02/214530820/kurang-apresiasi-30-persen-pekerja-indonesia-ingin-pindah-kerja>
- Chyung, S. Y. Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-Based Survey Design: The Use of a Midpoint on the Likert Scale. *Performance Improvement*, 56(10), 15–23.  
<https://doi.org/10.1002/pfi.21727>
- Fanggidae, R. E., Nursiani, N. P., & Bengngu, A. (2019). The Influence of Reward on Organizational Commitment towards Spirituality Workplace as a Moderating Variable. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 260–269.  
[https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(5\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(5))
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. In *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. In *Sage (Second)*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 1–39. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harini, S., Luddin, M. R., & Hamidah. (2019). Work Life Balance, Job Satisfaction, Work Engagement and Organizational Commitment Among Lecturers. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14(7), 2195–2202. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.2195.2202>
- Hermawati, A., Prasetyaning Pawestri, H., Dewi Sri Susilowati, K., Martaleni, M., & Sambung, R. (2021). The influence of leader-member exchange and organizational climate on military organizational commitment. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 6(03), 93–100.  
<https://doi.org/10.22219/jiko.v6i03.18276>
- Hermingsih, A. (2020). Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its effect on improving organizational commitment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(2), 281–296.  
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290>
- Jiggiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). *The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment*. 90(02004), 308–329.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6825-5.ch019>
- Kokubun, K. (2019). Organizational commitment, rewards and education in the Philippines. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1605–1630.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1667>
- Linda, M. R., Sutiye, Trismiyanti, D., Yonita, R., & Suhery. (2021). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment with Employee Engagement as Moderating Variable. *Journal of Management Info*, 8(1), 90–104.  
<https://doi.org/10.31580/jmi.v8i1.1708>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 11(1), 31–40.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Ling, L. L., Theresa, C. F. H., Othman, R., Kelana, B. W. Y., & Hee, O. C. (2019). The Effect of Psychological Empowerment and Job Satisfaction towards Organizational Commitment among Malaysian Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11).  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i11/6540>

- Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 02(02), 20–27. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>
- Noermijati, N., Firdaus, E. Z., & Baltimurik, R. W. (2021). The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), 1033–1044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.039>
- Oya, A. M. (2021). The Effect of Job Stress and Reward System on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*, 1(2), 216–230. <https://doi.org/10.37715/rmbe.v1i2.2429>
- Rakatu, V. L., Chandra, A. K., & Soma, M. K. (2021). Linking Transformational Leadership with Employee Engagement through Organizational Commitment and Organizational Culture. *Orissa Journal of Commerce*, 42(3), 96–108. <https://doi.org/10.54063/ojc.2021.v42i03.08>
- Sahni, J. (2019). Role of Quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285–300. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-03>
- Samodra, V. N., Purwana, D., & Sariwulan, R. T. (2021). The Influence of Transformational Leadership, Employee Engagement, and Work Stress to Organizational Commitment House of Representative of Indonesia Republic Experts. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(09), 1351–1363.
- Saputra, A., & Ariyanto, E. (2019). The Effect of Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Motivation on Educational Personnels' Organizational Commitment of Jakarta Mercu Buana University. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 58–66. <https://doi.org/10.32479/irmm.8650>
- Siswanto, S., & Lestari, A. E. (2019). The Determinant of Employee Engagement. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(2), 119–130. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v6i2.2690>
- Sugandini, D., El Qadri, Z. M., Kustiyadji, G., & Muafi. (2018). Employee Engagement in Entrepreneurship Management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1–8.
- Suharnomo, S., & Kartika, D. (2018). Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 121. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.121-128>
- Sutiyem, Dessy Trismiyanti, Muthia Roza Linda, Riza Yonita, & Suheri. (2020). *The Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement on Organizational Commitment*. 2(1). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Tharanya, V., Vijayakumar, D. G., & Itumalla, D. R. (2020). Effect of Employee Engagement Practices Towards Organizational Commitment and Job Performance. *Alochana Chakra Journal*, IX(VI), 33–51.
- Vernanda, A. D. (2022). *The Effect of Leader Member Exchange (LMX) and Team Member Exchange (TMX) on Employee Performance Through Affective Commitment at PT. Perkebunan Nusantara X*. 6(1), 18.
- Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: The effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2131–2138. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016>