

ANALISIS PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)

Novela Destha Kustya, Rini Nugraheni¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of work engagement and leadership on employee performance through organizational commitment as a intervening variable on the Head Office of PDAM Tirta Moedal, Semarang City. This study uses data through the distribution of research questionnaires, and secondary data through journals and books.

This study uses a probability sampling technique that is a random sampling. The sample in this study were employees at the Head Office of PDAM Tirta Moedal, Semarang City, whose dound 75 people. The data analysis technique used in this study is Partian Least Square with SmartPLS 3.2.9 application to find path coefficients, and the direct or indirect influence of exogeneous on endogeneous variables.

Analysis of the statistical testing result use alpha $\alpha = 0,05$. While the results of the study show that work engagement has a significant positive effect on employee performance and organizational commitment, leadership has a significant positive effect on employee performance and organizational commitment, and organizational commitment had a positive and significant effect on employee performance. In addition, organizational commitment variables can mediate an indirect relationship between leadership on employee performance but not to work engagement on employee performance

Keywords: Work Engagement, Leadership, Organizational Commitment, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah modal yang paling penting dalam suatu perusahaan karena memiliki peran sebagai peran subjek yang melaksanakan strategi dan kegiatan operasional di perusahaan. Menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan merupakan salah satu cara agar perusahaan tetap populer dalam menghadapi sebuah tantangan. Perusahaan yang memiliki sumber daya seperti aset, mesin, dan metode tidak dapat memberikan hasil yang optimal jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal lebih dalam menghadapi tingginya persaingan. Sehingga, perusahaan dapat memperoleh sesuatu yang diinginkan perusahaan pesaing. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia.

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia dalam perusahaannya. Pengendalian sumber daya manusia yang efektif serta efisien akan menghasilkan kinerja yang optimal dari perusahaan, baik dari segi pemasukan maupun pengeluaran. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang demi tercapainya tujuan tersebut. Menurut Hasibuan (2009), kinerja adalah praktik kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan maupun organisasi. Apabila terjadi penurunan pada kinerja karyawan maka hal tersebut juga berdampak pada kinerja perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis (Gibson, 1996). Konsep yang membahas tentang sisi psikologis positif kaitannya manusia terhadap pekerjaannya, adalah engagement (Bakker *et al.*, 2007)

¹ Corresponding author

Work engagement merupakan suatu aspek penting yang harus ada pada karyawan. *Work engagement* adalah kondisi dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan karyawan akan mencurahkan apa yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sebaik mungkin (Kahn, 1990). Wellins & Concelman (2004), menyatakan pengertian mengenai *work engagement* merupakan kekuatan yang memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi, kekuatan ini berupa rasa bangga memiliki pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan atau organisasi, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan rasa bangga memiliki pekerjaan, usaha yang lebih seperti waktu, semangat dan keterikatan. Terkait dengan *work engagement*, kepemimpinan dalam organisasi juga memiliki peran penting yang berdampak pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan keahlian untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah tujuan atau visi yang telah ditetapkan (Robbins, 2015). Pemimpin mengarahkan serta melakukan pengembangan pada kemampuan atau potensi bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi melalui pemahaman dari tugas-tugas yang dilaksanakan, serta memahami karakteristik bawahannya. Maka seorang pemimpin akan dapat memberikan dorongan, bimbingan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk tercapainya tujuan.

Salah satu permasalahan penting yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin yaitu bagaimana cara agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Persoalan yang terjadi pada peningkatan kinerja, erat kaitannya dengan persoalan bagaimana membangun komitmen pada karyawan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan selalu berusaha keras dan bertanggung jawab dalam memperjuangkan kemajuan perusahaan, bahkan karyawan tidak segan-segan memberikan kontribusi yang lebih besar dari apa yang diharapkan perusahaan.

Menurut (Robbins, 2015) komitmen organisasional merupakan tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Dengan adanya komitmen organisasi maka kinerja karyawan dapat diperkuat dan ditingkatkan. Apabila karyawan merasakan tingkat komitmen organisasi yang semakin tinggi maka tingkat kinerja karyawan tersebut juga akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh *work engagement* dan kepemimpinan sudah banyak yang dilakukan dan mendapatkan hasil penelitian yang berbeda-beda. Dalam penelitian terdahulu yang telah dilakukan Chairuddin *et al.*, (2015) menunjukkan *work engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai bobot pengaruh sebesar 0,488 dan juga penelitian dari Breevaart *et al.*, (2015) menunjukkan *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian dari Bakker *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja untuk pertama kalinya. Serta penelitian dari Gorgievski *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan menunjukkan hasil penelitian yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Muizu, (2014) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu $(0,33 \times 0,33) = 10,89\%$. Hal yang sama ditunjukkan dari hasil penelitian Bahrum & Sinaga, (2015), menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto & Sutrisno, (2007) menjelaskan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan taraf signifikan (0,293) lebih besar dari α (0,05) serta t hitung (1,705) lebih kecil dari t tabel (2,450). Kemudian hasil penelitian dari Sihombing *et al.*, (2018) menyatakan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel intervening berdasarkan penelitian Cheche *et al.*, (2017) yang menyiratkan komitmen organisasional memiliki pengaruh moderasi yang baik pada hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja perusahaan negara di Kenya. Sehingga menjadikan komitmen organisasional merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara *work engagement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Saat seorang karyawan memiliki

keterlibatan tinggi pada pekerjaannya maka ia berpihak pada pekerjaan tersebut, sementara itu komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut karyawan tersebut sehingga komitmen yang tinggi kepada organisasi dapat dimiliki oleh karyawan yang melaksanakan kebijaksanaan untuk tujuan tertentu Chairuddin *et al.*, (2015).

Hubungan mediasi komitmen organisasional kepada kepemimpinan dan kinerja karyawan. Suatu pemimpin akan memberikan dorongan untuk mengerahkan kemampuan, ketrampilan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan kepada pegawainya, sehingga sikap kepemimpinan tersebut akan berdampak mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Pemberian kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dijalankan secara seimbang satu sama lain dan sebagai satu kesatuan bermaksud agar sumber daya manusia yang bersangkutan itu menghasilkan kinerja pegawai yang baik Riyadi *et al.*, (2016). Hal tersebut juga berdasarkan penelitian dari Lovina *et al.*, (2017) yang menyiratkan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung yang merupakan pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja melalui komitmen organisasional.

Objek penelitian ini adalah karyawan di Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang beralamat di Jalan Kelud Raya No. 60 Kota Semarang, Jawa Tengah. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang adalah perusahaan milik daerah (BUMD) yang bergerak dibidang jasa atau pelayanan masyarakat yang menjadi pusat pelayanan air minum khususnya bagi seluruh masyarakat Kota Semarang. Air minum merupakan kebutuhan dasar pokok yang sangat diperlukan bagi kehidupan setiap manusia secara berkelanjutan dalam rangka pengembangan standar kesehatan masyarakat, seperti yang tertuang dalam visi PDAM Tirta Moedal (2019), yaitu "Menjadi Penyedia Air Minum Pilihan Masyarakat dan Terbaik di Indonesia". Hal ini membuktikan bahwa air minum yang berkualitas dihasilkan oleh sumber daya manusia yang mumpuni. Oleh karena itu diperlukan kinerja terbaik dari karyawan bagi perusahaan sehingga kemampuan personal karyawan menjadi faktor kesuksesan perusahaan.

Mengacu pada uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah studi mengenai Analisis Pengaruh *Work Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Work Engagement berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya jika semakin tinggi *work engagement* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan (Qodariah, 2019). Kahn (dalam Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, 2010) mengungkapkan bahwa *work engagement* sebagai suatu kunci yang menjelaskan hubungan antara karakteristik setiap individu dengan faktor organisasi pada kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Breevaart *et al.*, (2015) menjelaskan *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila bawahan dapat memenuhi standar kinerja yang ada, melaksanakan peraturan dengan baik, serta memiliki usaha yang lebih sehingga *work engagement* akan meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alfes *et al.*, 2016), mengungkapkan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang tinggi. Selanjutnya hasil penelitian Chairuddin *et al.*, (2015) juga menunjukkan keterlibatan kerja (*work engagement*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Robbins, (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Mas'ud, (2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang digunakan oleh pemimpin untuk memberikan contoh perilaku baik terhadap para pengikut serta memberikan pengarahan pada mengarahkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Hardiansyah *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa, adanya pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu, (2014) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif serta signifikan dengan kinerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan juga di

dukung oleh peneliti lain, Bahrum & Sinaga, (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Komitmen Organisasional

Keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah orang yang terlibat dengan diri mereka sendiri untuk kepentingan terbaik organisasi, dan dikaitkan dengan kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan (Kahn, 1990); (Oliver & Rothmann, 2007); dan Deepa *et al.*, (2014). Dalam lingkungan saat ini dan dengan meningkatnya tantangan yang dihadapi oleh organisasi, menjadi sangat penting untuk mengukur dan menentukan faktor-faktor yang akan berkontribusi sebagian besar komitmen karyawan untuk organisasi mereka.

Geldenhuis *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan. Peneliti Abu-Shamaa *et al.*, (2015), juga mengungkapkan hasilnya bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hubungan antara *work engagement* dan komitmen organisasional juga di dukung oleh hasil penelitian dari Hanaysha, (2016), Ahuja & Gupta, (2019), Aboramadan *et al.*, (2020) yang mengungkapkan bahwa, ada hubungan signifikan positif antara *work engagement* dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Keberadaan seorang pemimpin dalam perusahaan merupakan suatu hal penting dimana pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengarahkan organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gibson (1996), mengungkapkan kepemimpinan didefinisikan sebagai upaya memberikan pengaruh bukan dalam paksaan untuk mendukung pengikutnya mencapai tujuan organisasi. Koesmono (2007), menjelaskan bahwa kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya, sementara itu dampak dari kepemimpinannya akan mempengaruhi komitmen organisasional pengikut atau bawahannya.

Hasil penelitian Zuraida *et al.*, (2013) menyatakan bahwa, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang berarti apabila kepemimpinan semakin baik dan akomodatis sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Lyndon & Rawat, (2015) dengan studi kasus pada karyawan perbankan, menguraikan bahwa kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Hal tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian antara lain Oztekin (2015), Suherman *et al.*, (2018), Wu & Chen (2018) juga mengungkapkan bahwa, terdapat efek positif dari kepemimpinan pada komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

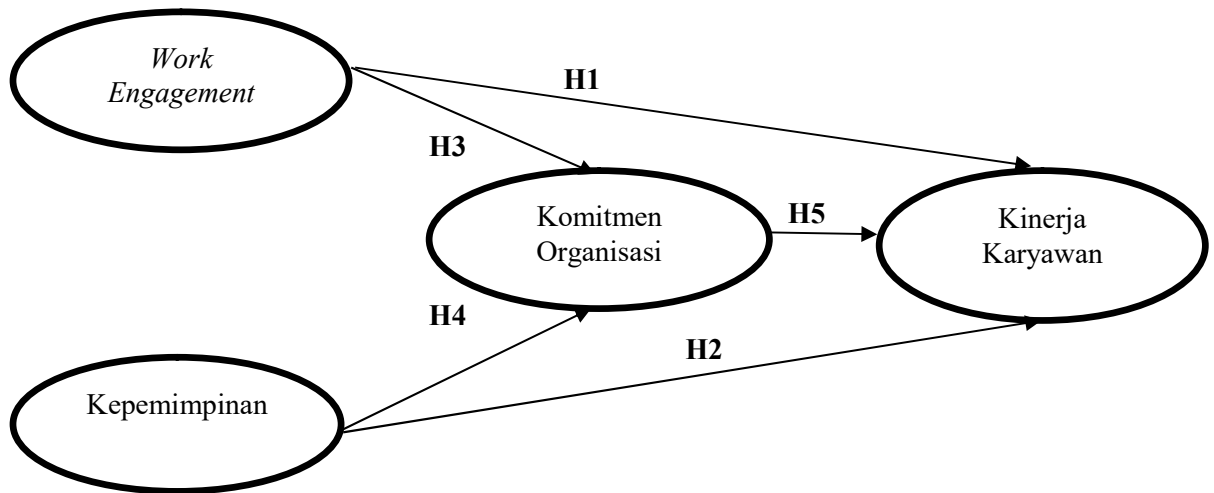
Pada suatu perusahaan, komitmen organisasional dipandang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasional menjadi hal terpenting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hendri (2019), komitmen merupakan bentuk identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang diungkapkan oleh karyawan kepada organisasi atau unit kerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi tidak akan berpikir untuk keluar dari pekerjaan, setia, serta memiliki partisipasi sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Sanjeev & Rathore (2014), menjelaskan bahwa karyawan akan menyumbangkan dirinya untuk memberikan usaha, pengetahuan, dan keterampilan. Sehingga ketika karyawan tersebut berkomitmen, mereka akan menunjukkan hasil kinerja yang terbaik.

Kalkavan & Katrinli (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Iresa (2015), komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, beberapa peneliti antara lain Sawitri & Suswati (2016), Hendri (2019), Soomro &

Shah (2019) juga menghasilkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Sugeng Chairuddin,dkk (2015); Chughtai & Buckley (2013); Alfes (2016); Muizu (2014); Shahab dan Nisa (2014); Rasha Abu-Shamaa,dkk (2015); Field (2011); Geldenhuys (2014); Suherman,dkk (2017); Oztekin Bayir (2015); Kalkavan dan Katrinli (2014) ; Setyaningrum,dkk (2017); Noor et al (2017)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening*. Variabel independen yang digunakan *work engagement* dan kepemimpinan, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel *intervening* yang digunakan adalah komitmen organisasional.

Tabel 1
Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi	Indikator Pengukuran
<i>Work Engagement</i> (X1)	<i>Work engagement</i> merupakan suatu pemberian motivasi dengan cara yang berbeda dan dikonseptualisasikan untuk pemanfaatan diri peran pekerjaan mereka dalam hal fisik, kognitif, dan energi emosional (Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, 2010).	X1.1= Semangat (<i>Vigor</i>) X1.2= Dedikasi (<i>Dedication</i>) X1.3= Penyerapan (<i>Absorption</i>) Bakker <i>et al.</i> , (2003)
Kepemimpinan (X2)	Kepemimpinan merupakan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivancevich, 2007).	X2.1= Atasan memiliki keteguhan hati X2.2= Atasan menyampaikan dengan jelas kepada bawahan mengenai arah tujuan yang diinginkan X2.3= Atasan mendorong untuk melaksanakan tanggung jawab X2.4= Atasan bersedia

Komitmen Organisasional (Z)	Komitmen organisasional merupakan tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota (Robbins, 2015)	menanggung risiko kehilangan kekuasaan demi mencapai tujuan perusahaan X2.5= Atasan selalu memberi inspirasi kepada bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi tugas pokok X2.6= Atasan selalu memberi semangat
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai & Sagala, 2009).	Javidan, Mansour dan David A Waldman dalam (Mas'ud, 2004). Z.1= Merasa bahagia menghabiskan sisa karir di perusahaan Z.2= Merasa menjadi bagian dari keluarga di perusahaan Z.3= Merasa khawatir dengan apa yang akan terjadi apabila berhenti dari perusahaan Z.4= Merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan saat ini Z.5= Menganggap bahwa berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain merupakan tindakan yang tidak etis Z.6= Merasa bahwa tetap bekerja di perusahaan merupakan suatu kewajiban moral Allan dan Meyer (dalam Mas'ud, 2004) Y.1= Kualitas pekerjaan Y.2= Efisiensi karyawan Y.3= Standar kerja lebih Y.4= Kemampuan karyawan Y.5= Pengetahuan karyawan Y.6= Ketepatan menyelesaikan tugas Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W (dikutip dalam Mas'ud, 2004).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang berjumlah 302 orang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 75 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik random sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010).

Metode Analisis

Model penelitian ini menggunakan alat analisis yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) yang merupakan sebuah analisis *multivariate* sehingga mampu menganalisis hubungan variabel secara kompleks dengan program aplikasi *Smart Partial Least Squares (SmartPLS)* 3.2.9.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identitas Responden

Dari total 302 karyawan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 75 karyawan diantaranya berpartisipasi dalam studi ini. Tabel 2 merangkum karakteristik responden.

Tabel 2
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	42	56
Perempuan	33	44
Jumlah	75	100
Usia		
20-30 tahun	10	13,3
31-40 tahun	26	34,7
41-50 tahun	30	40
>50 tahun	9	12
Jumlah	75	100
Pendidikan		
SMA/SMK	21	28
D3	17	22,6
S1	37	49,4
Jumlah	75	100
Masa Kerja		
< 5 tahun	11	14,6
6-10 tahun	15	20
11-15 tahun	23	30,6
>15 tahun	26	34,6
Jumlah	75	100

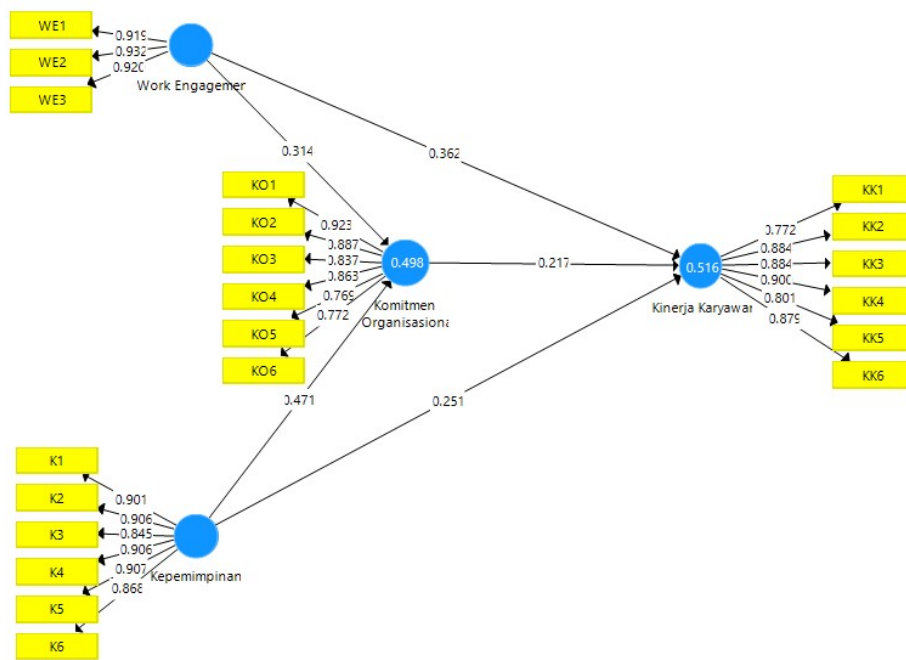
Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dengan mayoritas karyawan adalah 56% laki-laki, berusia antara 41-50 tahun sebanyak 40%, dan responden dengan pendidikan rata-rata S1 yaitu sebesar 49,4% serta 34,6% dari total responden dengan masa kerja di atas 15 tahun.

Analisis Outer Model

Keseluruhan indikator dapat dikatakan valid dan reliabel ketika nilai *convergent validity* lebih dari 0.50 serta memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0.60 (Ghozali, 2015). Ketika data sudah dianggap memenuhi kriteria, maka kemudian dapat melakukan pengujian signifikansi data untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Gambar 1 menunjukkan bahwa semua data yang dipakai sudah memiliki nilai validitas diatas 0.05 dan nilai reliabel diatas 0.60 sehingga kesimpulannya bisa diuji lebih lanjut.

Gambar 1
Outer Model



Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*

Analisis R-Square (Inner Model)

Nilai *R-Square* 0,498 menjelaskan jika *work engagement* dan kepemimpinan memiliki pengaruh kepada komitmen organisasional sebesar 49,8% serta sisanya menjelaskan ada faktor lain yang juga memiliki pengaruh pada komitmen organisasional yang tidak terdapat pada penelitian ini. Kemudian nilai *R-Square* 0,516 menjelaskan *work engagement*, kepemimpinan dan komitmen organisasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan sebesar 51,6% serta sisanya ada faktor lain yang juga memiliki pengaruh pada kinerja karyawan yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Uji Hipotesis

Variabel di penelitian ini dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel lainnya dengan nilai *t-statistic* > 1,96 serta nilai *P Value* < 0,05. Tabel 3 menunjukkan hasil *path coefficients* sebagai berikut:

Tabel 3
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Value
<i>Work Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.362	0.333	0.159	2.275	0.023
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.251	0.262	0.125	2.005	0.045
<i>Work Engagement</i> -> Komitmen Organisasional	0.314	0.320	0.076	4.119	0.000
Kepemimpinan -> Komitmen Organisasional	0.471	0.476	0.076	6.235	0.000
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.217	0.230	0.101	2.154	0.032

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 3, dapat diketahui bahwa pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, *work engagement* terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan terhadap komitmen organisasional

dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 serta nilai *P Value* yang lebih kecil dari signifikansi 5% (*P Value* < 0,05), yang berarti pengaruh antar variabel dapat dinyatakan signifikan.

Tabel 4
Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Kepemimpinan -> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.102	0.108	0.050	2.042	0.042
Work Engagement -> Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan	0.068	0.074	0.038	1.772	0.077

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada Tabel 4, dapat diketahui pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh variabel komitmen organisasional. Namun pengaruh tidak langsung antara variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasional. Hasil pengujian pada tabel 4 menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,362 dan *t-statistic* 2,275 > 1,96. Sedangkan *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,068, *t-statistic* sebesar 1,772 < 1,96 serta memiliki nilai *P Value* sebesar 0,077 > 0,05 (batas signifikansi 5%). Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilia (2016) yang mengungkapkan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai lebih efektif bersifat langsung tanpa mediasi komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang telah dilakukan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi variabel *intervening* untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak dapat digunakan untuk variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi *work engagement* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan pada kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Apabila pemimpin dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, maka akan memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.
3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung berkomitmen untuk organisasi mereka.
4. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal selalu memberikan inspirasi kepada bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi tugas pokok sehingga mampu menumbuhkan ikatan emosional bagi para karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.
5. Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa

semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

6. Komitmen organisasional tidak dapat memediasi hubungan antara *work engagement* dan kinerja karyawan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Artinya *work engagement* lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi atau *intervening*.
7. Komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di kantor pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Artinya terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Keterbatasan

Dalam proses penyusunan penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kekurangan. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu pada hasil pengisian kuesioner masih terdapat beberapa jawaban yang kosong, identitas responden tidak terisi, serta responden cukup sibuk dengan pekerjaannya. Sehingga jawaban, informasi, dan kepedulian dalam menjawab kuesioner yang diperoleh dalam penelitian ini menjadi kendala serta tidak sesuai harapan.

Saran

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis indeks yang telah diuraikan menunjukkan bahwa, masing-masing variabel masuk dalam kategori tinggi. Kemudian terdapat implikasi dan saran manajerial yang dapat diambil perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Variabel yang paling besar pengaruhnya dalam penelitian ini adalah kepemimpinan. Untuk meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja karyawan maka pendekatan dari seorang pemimpin secara individu dan kelompok sangat diperlukan. Setiap tugas yang dikerjakan dan diselesaikan oleh bawahan merupakan tanggung jawab atasan, dan peran dari atasan dalam menjadi contoh sebagai seorang pemimpin yang baik juga dibutuhkan untuk membimbing dan mengarahkan para karyawan dalam mencapai hasil yang optimal.
2. Variabel komitmen organisasional menunjukkan nilai koefisien yang cukup besar. Kemudian analisis indeks variabel komitmen organisasi menunjukkan kategori tinggi (77,1). Namun masih ada faktor yang perlu diperhatikan khususnya pada pernyataan tetap bekerja diperusahaan merupakan suatu kewajiban moral, karena pernyataan tersebut masuk dalam kategori sedang (67,4). Komitmen organisasional harus selalu ditingkatkan pada setiap individu guna mengukur kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Apabila komitmen organisasional yang dimiliki karyawan tinggi maka keinginan untuk keluar dari organisasi di tempat ia bekerja sekarang akan rendah serta dapat menganggap bahwa tetap bekerja di organisasi tersebut merupakan suatu kewajiban yang moral.
3. Variabel kinerja karyawan paling besar dipengaruhi oleh variabel *work engagement*. Analisis indeks variabel kinerja karyawan menunjukkan kategori tinggi (77,5). Namun masih ada faktor yang perlu diperhatikan khususnya standar kerja, karena indikator tersebut masuk dalam kategori sedang (73,26). PDAM Tirta Moedal Kota Semarang perlu melakukan evaluasi terhadap karyawan berkaitan standar kerja yang dimiliki oleh karyawan serta tetap mempertahankan keterlibatan kerja karyawan, karena kinerja yang meningkat dapat memperoleh hasil yang juga meningkat.

Saran Penelitian yang Mendatang

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa, variabel komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* tidak terbukti memediasi *work engagement* terhadap kinerja karyawan sehingga saran penelitian yang mendatang diharapkan dapat mencoba variabel selain komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

REFERENSI

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.

- <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 15(4), 7–27.
- Ahuja, S., & Gupta, S. (2019). Organizational commitment and work engagement as a facilitator for sustaining higher education professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1846–1851.
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Bahrum, S., & Sinaga, I. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun) Batam State Polytechnics Program Studi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Bata. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 135–141.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, Evangelia, Taris, T. W., Schaufeli, B., W., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Chairuddin, S., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Sutadji. (2015). Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to Increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and Horticultural. *European Journal of Business and Management*, 7(14), 1–14. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/22476>
- Cheche, S. G., Muathe, S. M. A., & Maina, S. M. (2017). Employee Engagement, Organisational Commitment and Performance of Selected State Corporations in Kenya. *European Scientific Journal*, ESJ, 13(31), 317. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n31p317>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. et al. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hardiansyah, Y., Ari, P., & Sri, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karawan Pt Astra Multi Trucks Indonesia. *Diponegoro Journal Of Social And Politic*, 1–11.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Iresa, A. R. (2015). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel

- Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), 1–10.
- Ivancevich, J. M. et al. (2007). *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalkavan, & Katrinli. (2014). *The Effects of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey*.
- Koesmono, H. T. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Ekonomi*.
- Lovina, Hendtiani, S., & Marnis. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Danbudaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. *Procuratio*, 5(2), 156–178.
- Lyndon, S., & Rawat, P. S. (2015). Effect of leadership on organizational commitment. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 51(1), 57–79. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit - UNDIP.
- Muizu, W. O. Z. (2014). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Pekbis Jurnal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.35835/aktiva.v4n1.07>
- Mulyanto, & Sutrisno. (2007). *Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai*. 2(107081003624), 54–58.
- Oliver, A., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49–56.
- Oztekin, O. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies, February*, 1–273. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>
- Qodariah. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan : Ability (A), Effort (E), Support (S) Pt Surveyor Indonesia Menurut survei global terhadap CEO tersebut di atas , maka studi ini bertujuan Work Engagement terhadap kepuasan kerja. *Journal of Management & Business*, 1(2).
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Riyadi, S., Pujiarti, E. S., & Nurchayati. (2016). *Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan*. 31(2), 144–158.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (S. Akli & L. Peni Puji (eds.); 16th ed.). Salemba Empat.
- Sanjeev, M. A., & Rathore, S. (2014). *Exploring The Relationship Between Job Stress And Organizational Commitment: A Study Of The Indian It Sector*. 6(4), 40–56.
- Sawitri, D., & Suswati, E. (2016). The Impact Of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (Ocb) On Employees' Performance. *International Journal Of Organizational Innovation*, 9.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*,



74(March), 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>

Zuraida, L., Novitasar, D., & Sudarman, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan , Tuntutan Tugas , Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai PDAM Kota Magelang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, VII(2), 245–261.