

# PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. KAI DAOP 5 Purwokerto)

Desi Novita Sari, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

[desinovitasari728@gmail.com](mailto:desinovitasari728@gmail.com)

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

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to analyze the effect of corporate social responsibility and transformational leadership style on employee engagement with job satisfaction as mediators. The research uses corporate social responsibility and transformational leadership style as independent variable, employee engagement as dependent variable, and job satisfaction as mediating variable.*

*The population in this research were all employees of PT. KAI DAOP 5 Purwokerto totaling 80 people. This research takes the entire population to be used as a sample or called census. Data obtained from the questionnaires were processed and analyzed using the SPSS and SmartPLS program.*

*The result showed corporate social responsibility and transformational leadership style has a positive and significant influence on employee engagement, meanwhile job satisfaction do not affect on employee engagement. Corporate social responsibility do not affect on job satisfaction, meanwhile transformational leadership style has a positive and significant on job satisfaction. The result of mediation testing show that job satisfaction failed to be the mediating variable in this research.*

*Keywords: Corporate Social Responsibility, Transformational Leadership Style, Employee Engagement, Job Satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Salah satu cara perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan adalah dengan keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan pertama kali diperkenalkan oleh Kahn yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan pemanfaatan diri karyawan perusahaan dengan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan pekerjaan di dalam perusahaan (Kahn W., 1990). Keterikatan karyawan juga didefinisikan sebagai jumlah komitmen, tenaga, dan pengabdian yang dilakukan karyawan terkait dengan pekerjaan dalam perusahaan (Al Amri et al., 2019).

Keterikatan karyawan merupakan sebuah konsep yang muncul dalam beberapa tahun terakhir. Namun, hal ini dianggap penting bagi suatu perkembangan perusahaan. Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik tahu bahwa tingkat keterikatan karyawan yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan dapat membedakan perusahaan dengan

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

para pesaing. Oleh karena itu penting untuk mempertimbangkan keterikatan karyawan dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil survey keterikatan karyawan di Asia Tenggara tahun 2016 yang dilakukan oleh (Gallup, 2017) hasil menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara dengan tingkat keterikatan karyawan yang paling rendah dibandingkan dengan negara yang lain. Hanya 15% karyawan di Indonesia yang *engaged* dengan pekerjaannya, 75% *not engaged*, dan 10% *actively disengaged*. Rendahnya keterikatan di Indonesia menurut Gallup (2013) dalam (Marajohan, 2016) disebabkan oleh meningkatnya jumlah Gen Y (*Youth Generations*), adanya perbedaan budaya, adanya persaingan yang tidak sehat antar perusahaan, dan masih rendahnya keahlian para manajer di Indonesia. Oleh karena itu, penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. KAI DAOP 5 Purwokerto. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tanggung jawab sosial perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, keterikatan karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Keterikatan Karyawan**

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan aspek yang penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Chaudhary, 2017) menjelaskan bahwa karyawan merasa bangga untuk mengidentifikasi diri mereka dengan perusahaan yang memiliki citra peduli. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial akan memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang berpartisipasi dalam kegiatan tanggung jawab sosial lebih mudah untuk memperbaiki konsep diri mereka, yang mengarah pada keterikatan yang lebih besar dengan organisasi.

Penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (J. Lu et al., 2020) yang menjelaskan bahwa CSR memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. CSR memungkinkan perusahaan untuk bekerja tidak hanya dengan pernyataan tertulis saja, tetapi juga dengan praktik. Hal ini akan membuat karyawan secara langsung terlibat dalam pekerjaan. McWilliam dan Siegel (2001) dalam (J. Lu et al., 2020) menjelaskan bahwa karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaan mereka karena aktivitas CSR.

Penelitian lain menurut (Duthler & Dhanesh, 2018) juga menjelaskan bahwa kegiatan CSR akan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Rich et al (2010) menjelaskan bahwa berbuat baik kepada masyarakat melalui pekerjaan, akan meningkatkan keterikatan. Karyawan yang mengetahui suatu organisasi memiliki tanggung jawab sosial merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan arti tersendiri sehingga mereka merasa bangga terhadap pekerjaan yang akan meningkatkan tingkat keterlibatan kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan**

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam melakukan pekerjaan. (Zhu et al., 2009) menjelaskan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap keterlibatan kerja ketika karakteristik pengikut lebih positif, seperti kreatif, inovatif, proaktif, berinisiatif, dan berorientasi pada pembelajaran. Hal ini sesuai dengan penelitian (Bui et al., 2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Selanjutnya penelitian menurut (Gözükara & Şimşek, 2015) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja. Tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja dapat dilihat dari sejauh mana makna kerja bagi karyawan yang berasal dari diri sendiri maupun dari atasan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang menerima dukungan dan peluang pengembangan dari atasan mereka lebih mungkin untuk terlibat dengan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian Mauno et al. (2007), Saks (2006), Halbesleben (2009) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan secara signifikan terkait dengan keterlibatan kerja. Sumber daya pekerjaan mempromosikan pembelajaran dan kemajuan individu, memainkan peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik, menawarkan bantuan instrumental dan data tertentu untuk mencapai tujuan. Hal ini akan membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang menghasilkan peningkatan tingkat keterikatan karyawan. Menurut (Monje Amor et al., 2020) kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterikatan karyawan dengan memberikan akses informasi, dukungan, dan peluang yang lebih besar bagi karyawan. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan**

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan aspek yang harus diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan semangat dan sikap kerja yang positif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saks, 2006) yang menjelaskan bahwa karyawan yang sangat terlibat cenderung menunjukkan sikap, niat, dan perilaku positif dalam lingkungan kerja. Karyawan yang sangat terlibat dengan pekerjaan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat.

Kepuasan kerja karyawan jika terpenuhi dengan baik akan menghasilkan keterikatan karyawan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, yaitu ketika organisasi menawarkan sumber daya kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, maka karyawan akan membalas dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Setton dkk. (1996) menjelaskan bahwa ketika ekspektasi karyawan tentang kondisi kerja dan penghargaan dipenuhi oleh organisasi, sebagai gantinya, organisasi akan menerima sikap dan perilaku positif dari karyawan.

Hasil penelitian dari (Yalabik et al., 2017) menjelaskan bahwa kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan penting bagi karyawan untuk menjadi energik, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaannya. Artinya, ini sesuai dengan dimensi keterlibatan kerja yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

### **Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja**

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dari (Hossen et al., 2020) menjelaskan bahwa aktivitas organisasi yang positif terkait dengan praktik CSR akan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Ini berarti terdapat hubungan yang

positif antara CSR dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dicapai ketika karyawan merasa bangga dan menghargai pekerjaannya.

Selanjutnya penelitian menurut (Yalabik et al., 2017) juga menjelaskan bahwa aktivitas CSR perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Calon karyawan atau karyawan lama lebih memilih organisasi yang bertanggung jawab secara sosial, karena organisasi yang mempromosikan kegiatan CSR dianggap sebagai pemberi kerja yang baik (Turker, 2009). Oleh karena itu, kegiatan CSR dapat mempengaruhi sikap karyawan di tempat kerja, seperti kepuasan karyawan.

Zhang dkk, (2014) dalam (Kunda et al., 2019) menjelaskan bahwa aktivitas CSR terkait karyawan, seperti memperbaiki lingkungan kerja karyawan, membayar jaminan sosial karyawan dan memberikan penghargaan ekstra selain yang ada dalam kontrak kerja, berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan atas perilaku individu dan kepuasan perusahaan secara umum menekankan hal itu untuk mencapai kepuasan karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

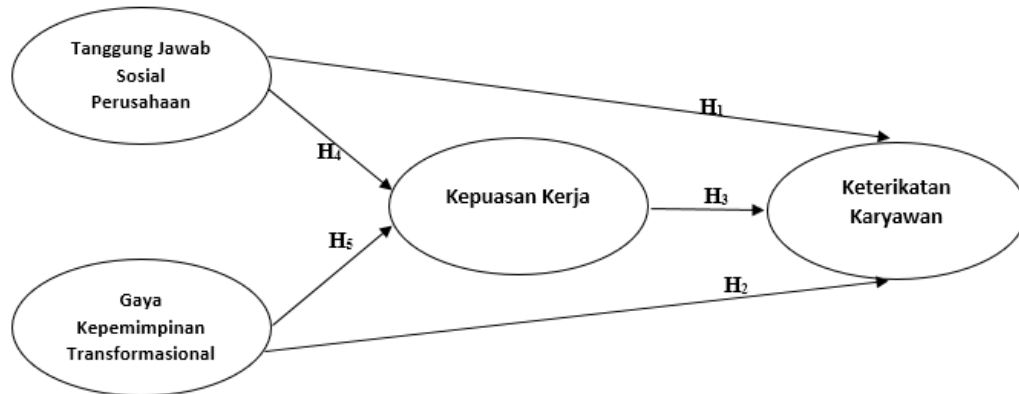
Gaya kepemimpinan transformasional merupakan aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas jika bekerja pada perusahaan yang menerapkan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mempunyai cara tersendiri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad & Jameel, 2020) menjelaskan bahwa para pekerja berada pada tingkat yang bisa diterima ketika mereka menyadari bahwa manajer mereka transformasional dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Hasil penelitian dari (Fernandes & Awamleh, 2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional seorang manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja secara umum dan khususnya dalam lingkungan multikultural. Artinya, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam organisasi yang mempunyai nilai dan budaya yang berbeda-beda untuk mencapai kepuasan kerja karyawan.

Penelitian menurut (Tentama et al., 2019) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional dapat membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yaitu dengan cara meningkatkan produktivitas kerja dan efektivitas kerja. Burns (1978) dalam (Ahmad & Jameel, 2020) mengembangkan kepemimpinan transformasional berdasarkan teori kebutuhan oleh Maslow dimana harga diri dan realisasi diri adalah kebutuhan esensial manusia (Herzberg, 1966; Maslow, 1943). Berdasarkan teori tersebut, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja saling berpengaruh satu sama lain. Karena individu dapat memenuhi harapan mereka yang lebih tinggi ketika pemimpin transformasional berguna untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah ada, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : H1 (Chaudhary, 2017; Csikszentmihalyi & Hunter, 2003; Duthler & Dhanesh, 2018; J. Lu et al., 2020), H2 (Bui et al., 2017; Gözükarar & Şimşek, 2015; Monje Amor et al., 2020; Tims et al., 2011; Zhu et al., 2009), H3 (L. Lu et al., 2016; Saks, 2006; Soon, 2015; Yalabik et al., 2017), H4 (Barakat et al., 2016; Hossen et al., 2020; Kunda et al., 2019; Turker, 2009), H5 (Ahmad & Jameel, 2020; Fernandes & Awamleh, 2004; Suryo et al., 2019; Tentama et al., 2019).

## **METODE PENELITIAN**

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan merupakan cara seseorang untuk mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional untuk menjalankan peran mereka di dalam organisasi (Kahn W., 1990). Dimensi oleh (Schaufeli et al., 2006) digunakan untuk mengukur variabel keterikatan karyawan dalam penelitian ini, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (absorpsi).

#### **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) merupakan keputusan atau tindakan yang diambil perusahaan setidaknya karena alasan di luar kepentingan ekonomi atau teknis langsung perusahaan (Davis, 1960) dalam (Chaudhary, 2017). Dimensi oleh (Turker, 2009) digunakan untuk mengukur variabel tanggung jawab sosial perusahaan dalam penelitian ini, yaitu CSR terhadap stakeholder sosial dan non social, CSR terhadap karyawan, CSR terhadap pelanggan, dan CSR terhadap pemerintah. Namun pada penelitian ini dimensi CSR terhadap pemerintah tidak digunakan karena menurut UU Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 tidak mengatur bentuk CSR terhadap pemerintah di Indonesia. Dengan demikian hanya 3 dimensi CSR yang digunakan dalam penelitian ini yaitu CSR terhadap stakeholder sosial dan non sosial, CSR terhadap karyawan, serta CSR terhadap pelanggan.

#### **Gaya Kepemimpinan Transformatif**

Menurut (G A Yukl, 1989) kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah nilai-nilai dasar, keyakinan dan sikap pengikut, menginspirasi pengikut untuk menunjukkan kinerja yang lebih besar dari harapan mereka sendiri. Dimensi oleh (Avolio et al., 1999) digunakan untuk mengukur



variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan pertimbangan individual.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Locke (1969, hal 316) dalam (Tsourvakas & Yfantidou, 2018) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Dimensi oleh (Robbins & Judge, 2009) digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. KAI DAOP 5 Purwokerto dengan jumlah 80 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Pada penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti merupakan keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 80 orang maka tidak harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu, penelitian ini mengambil keseluruhan jumlah populasi yang ada untuk dijadikan sampel.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang ada dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Data sekunder yang ada dalam penelitian ini berupa studi kepustakaan baik buku, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang terdapat kaitannya dengan variabel dalam penelitian.

### **Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yaitu pengolahan data menggunakan metode statistik yang disajikan dalam bentuk angka-angka dan cara pembahasannya. Analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) dan *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart PLS.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Uji validitas menggunakan SPSS menghasilkan nilai KMO dan Bartlett's Test lebih besar 0,50, yaitu dengan nilai 0,685 dengan signifikansi 0,000 yang berarti dibawah 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dari sampel dapat dianalisis lebih lanjut. Dari total variance explained menunjukkan bahwa terdapat 11 komponen yang memiliki eigenvalues  $>1$ . Selanjutnya dari rotated component matrix hasil menunjukkan bahwa nilai *factor loading* sudah menghasilkan satu komponen yang paling besar dibandingkan dengan komponen yang lain.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menggunakan SPSS menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai cronbach's alpha  $>0,60$  sehingga dapat dikatakan reliabel.

## Analisis Outer Model

### Uji *Convergent Validity*

Pengujian *convergent validity* dapat dilakukan dengan menguji nilai *outer loading* atau loading faktor dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan uji nilai *outer loading* dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai  $>0,50$  sehingga dapat dikatakan valid. Selanjutnya berdasarkan uji nilai AVE dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai  $>0,50$  sehingga dapat dikatakan valid.

### Uji *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan menguji nilai *cross loading* dan *fornell larcker criterion*. Berdasarkan uji nilai *cross loading* dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing item terhadap konstruk lebih besar dari nilai loading dengan konstruk yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai *cross loading* memenuhi kriteria *discriminant validity*. Selanjutnya berdasarkan uji *fornell larcker criterion* dapat diketahui bahwa nilai kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, sehingga dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

### Uji *Composite Reliability*

Berdasarkan hasil uji *composite reliability* dapat diketahui bahwa seluruh nilai *cronbach's alpha*  $>0,60$  dan seluruh nilai *composite reliability*  $>0,70$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

## Analisis Inner Model

### Uji *R-square (R<sup>2</sup>)*

Berdasarkan uji *R-square (R<sup>2</sup>)* dapat diketahui bahwa variabel keterikatan karyawan memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,576. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya variabel keterikatan karyawan yang dijelaskan oleh variabel tanggung jawab sosial perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebesar 57,6% sehingga nilai *R-square* bisa dikatakan dalam kategori sedang. Pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,308. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel tanggung jawab sosial perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan sebesar 30,8% sehingga nilai *R-square* bisa dikatakan dalam kategori lemah.

### Uji *Q-square (Q<sup>2</sup>)*

Berdasarkan uji *Q-square (Q<sup>2</sup>)* diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,706. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 70,6%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 29,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### Uji *Path Coefficient*

Berdasarkan uji *path coefficient* dapat diketahui bahwa tanggung jawab sosial perusahaan secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan dengan nilai sebesar 0,265, gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan dengan nilai sebesar 0,539, kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi keterikatan karyawan dengan nilai sebesar -0,014, tanggung jawab sosial perusahaan secara positif

mempengaruhi kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,153, dan gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,426.

## Uji Hipotesis

**Tabel 1**

**Uji Hipotesis**

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan -> Keterikatan Karyawan	0,265	0,272	0,119	2,221	0,027
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Keterikatan Karyawan	0,539	0,529	0,132	4,048	0,000
Kepuasan Kerja -> Keterikatan Karyawan	-0,014	-0,014	0,109	0,132	0,895
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan -> Kepuasan Kerja	0,153	0,169	0,138	1,106	0,269
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,426	0,419	0,157	2,717	0,007

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. H1 : Tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keterikatan karyawan dapat diketahui bahwa memiliki nilai original sample sebesar 0,265 yang berarti positif, nilai *t statistics* sebesar 2,221 yang berarti lebih besar dari *t* tabel ( $2,221 > 1,96$ ), dan nilai *P values* sebesar 0,027 yang berarti lebih kecil dari batas signifikansi yaitu 0,050 ( $0,027 < 0,050$ ). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keterikatan karyawan. Dengan demikian, H<sub>1</sub> yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan **diterima**.

2. H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dapat diketahui bahwa memiliki nilai original sample sebesar 0,539 yang berarti positif, nilai *t statistics* sebesar 4,048 yang berarti lebih besar dari *t* tabel ( $4,048 > 1,96$ ), dan nilai *P values* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari batas signifikansi yaitu 0,050 ( $0,000 < 0,050$ ). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan. Dengan demikian, H<sub>2</sub> yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan **diterima**.

3. H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan



Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan dapat diketahui bahwa memiliki nilai original sample sebesar -0,014 yang berarti negatif, nilai *t statistics* sebesar 0,132 yang berarti lebih kecil dari *t* tabel ( $0,132 < 1,96$ ), dan nilai *P values* sebesar 0,895 yang lebih besar dari batas signifikansi yaitu 0,050 ( $0,895 > 0,050$ ). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh negatif tidak signifikan antara kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan. Dengan demikian,  $H_3$  yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan **ditolak**.

4.  $H_4$  : Tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan terhadap kepuasan kerja dapat diketahui bahwa memiliki nilai original sample sebesar 0,153 yang berarti positif, nilai *t statistics* sebesar 1,106 yang berarti lebih kecil dari *t* tabel ( $1,106 < 1,96$ ), dan nilai *P values* sebesar 0,269 yang lebih besar dari batas signifikansi yaitu 0,050 ( $0,269 > 0,050$ ). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keterikatan karyawan. Dengan demikian,  $H_4$  yang menyatakan bahwa pengaruh tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja **ditolak**.

5.  $H_5$  : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat diketahui bahwa memiliki nilai original sample sebesar 0,426 yang berarti positif, nilai *t statistics* sebesar 2,717 yang berarti lebih besar dari *t* tabel ( $2,717 > 1,96$ ), dan nilai *P values* sebesar 0,007 yang berarti lebih kecil dari batas signifikansi yaitu 0,050 ( $0,007 < 0,050$ ). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian,  $H_5$  yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja **diterima**.

**Uji Efek Mediasi**

**Tabel 4. 1**

*Specific Indirect Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
CSR → JS → EE	-0,002	-0,000	0,017	0,097	0,923
TL → JS → EE	-0,005	-0,006	0,044	0,124	0,902

Berdasarkan tabel 4.21 dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja di antara hubungan variabel tanggung jawab sosial perusahaan terhadap variabel keterikatan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* sebesar 0,097 yang berarti lebih kecil dari *t* tabel yaitu 1,96 ( $0,097 < 1,96$ ) dan nilai *p values* sebesar 0,923 yang berarti lebih besar dari batas signifikansi nya yaitu 0,050 ( $0,923 > 0,050$ ). Selanjutnya juga tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja di antara hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterikatan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* sebesar 0,124 yang berarti lebih kecil dari *t* tabel yaitu 1,96 ( $0,124 < 1,96$ ) dan nilai *p values* sebesar 0,902 yang berarti lebih besar dari batas signifikansi nya yaitu 0,050 ( $0,902 > 0,050$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan variabel

tanggung jawab sosial perusahaan dan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterikatan karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Karyawan yang mengetahui suatu perusahaan memiliki tanggung jawab sosial merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan arti tersendiri sehingga mereka merasa bangga terhadap pekerjaan yang akan meningkatkan tingkat keterlibatan kerja.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik akan meningkatkan keterikatan karyawan dalam perusahaan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mempunyai cara tersendiri untuk dapat meningkatkan keterikatan karyawan.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja belum cukup membuat keterikatan karyawan tinggi dalam perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga keterikatan karyawan dalam bekerja akan semakin tinggi.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial belum cukup membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu melakukan upaya yang lebih agar kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan dapat berjalan dengan maksimal sehingga kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi dengan baik.
5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang memiliki pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana cara membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan.
6. Berdasarkan hasil uji *specific indirect effect* dapat diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan variabel tanggung jawab sosial perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membuat keterikatan karyawan lebih tinggi dalam bekerja hanya dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial perusahaan dan gaya kepemimpinan transformasional, karena kepuasan kerja gagal menjadi variabel pemediasi.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat keterbatasan yang dialami. Berikut merupakan keterbatasan dalam penelitian ini :

1. Penelitian ini terbatas pada masalah generalisasi hasil penelitian.
2. Kepuasan kerja yang digunakan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini terbukti tidak mampu menjadi variabel pemediasi antara hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang dapat dilihat dari nilai *t statistics* yang lebih kecil dari *t* tabel. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja di PT KAI DAOP 5 Purwokerto masih

rendah dan perlu mendapatkan perhatian lebih dari perusahaan agar kepuasan kerja dapat terpenuhi dengan baik.

### SARAN PENELITIAN MENDATANG

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Memperluas cakupan objek penelitian yang digunakan seperti pada PT KAI DAOP yang lain atau pada jasa transportasi yang lain.
2. Mengganti atau menambah beberapa variabel penelitian yang akan datang seperti persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi keterikatan karyawan.

### REFERENSI

- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and Organizational Citizenship Behaviours. *Advance Science and Technology*, 2(5), 10163–10174.
- Al Amri, F. H., Das, A., & Ben-Ayed, O. (2019). The impact of perceived corporate social responsibility on employee engagement: The case of Qatar. *Business Strategy and Development*, 2(3), 180–191. <https://doi.org/10.1002/bsd2.52>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–461.
- Barakat, S., Isabella, G., Boaventura, J., & Mazzon, J. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee engagement. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339.
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). *Happiness in Everyday Life : the Uses of*. 185–199.
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.001>
- Ferdinand, A. (2006). *Metodologi Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2004). The impact of transformational and transactional environment performance: an empirical test in a multicultural environment. *International Business & Economics Research Journal*, 3(8), 65–76. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.846.3963&rep=rep1&type=pdf>
- G A Yukl. (1989). *Leadership in organization*.
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace. In *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*.

- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Social and Behavioral Sciences*, 195, 963–971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16(3), 207–227. <https://doi.org/10.7903/CMR.20334>
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2018-0018>
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Corporate social responsibility and employee behavior: Evidence from mediation and moderation analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1719–1728. <https://doi.org/10.1002/csr.1919>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursay, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Marajohan, E. J. (2016). *Employee Engagement in Indonesia (Pembahasan Hasil Temuan Gallup Organization)*. 420–451. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1279-1.ch023>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Naz, S., Li, C., Khan, H. S. U. D., & Rafiq, M. (2019). The impact of emotional intelligence on employee performance and employee engagement: mediating role of job satisfaction. *Middle East J. of Management*, 6(5), 574. <https://doi.org/10.1504/mejm.2019.101921>
- Omer, S. (2018). The impact of corporate social responsibility on employee's job satisfaction. *Journal of Process Management. New Technologies*, 6(3), 56–64. <https://doi.org/10.5937/jouproman6-18296>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus: Restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 258–268. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Soon, N. K. (2015). Employee Engagement and Job Satisfaction. *International Journal of Scientific Research*. <https://doi.org/10.15373/22778179/may2014/106>
- Suryo, P. A., Romadloni, M., & Respati, H. (2019). Job Satisfaction as a Mediator of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Teacher Performance.

- European Journal of Business and Management*, 11. <https://doi.org/10.7176/ejbm/11-32-06>
- Tentama, F., Kusuma, D. R., & Subardjo. (2019). Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 1082–1089. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.76158>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tsourvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123–137. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2016-0153>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumba, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.