



## **Kepuasan Kerja: Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment***

**Yuki Fitria, Muthia Roza Linda**  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

**Abstract.** *The objective of this study is to determine the effect of employee engagement and job satisfaction towards employee commitment in banking companies in Padang. The population in this study all employees who work in conventional banking companies in Padang. The sampling technique is a cluster proportional random sampling technique, so that we get 306 samples. Data were analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM) technique, with alternative method of PLS. The test shows that that result of the research supports the hypothesis, in which employee engagement has a direct and significant effect towards organizational commitment. The job satisfaction is also found to have a direct and significant effect towards organizational commitment. Lastly, the job satisfaction functions as a partial mediator on correlation between employee engagement with organizational commitment. For further research, the researcher suggests that getting a greater amount of influence between variables, can be tested on different objects and also adding other variables that can affect organizational commitment, such as; personal factors.*

**Keywords:** *Employee engagement; job satisfaction; organizational commitment.*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada perusahaan Perbankan di Kota Padang. Populasi pada penelitian ini seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan perbankan yang bersifat konvensional di Kota Padang. Adapun teknik pengambilan sampel adalah teknik cluster proportional random sampling, sehingga didapatkan 306 orang sampel. Analisis data menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) dengan metode alternatif yaitu PLS. Hasil pengujian menunjukkan dukungan terhadap hipotesis bahwa employee engagement berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kemudian kepuasan kerja juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Terakhir kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial hubungan antara employee engagement dan komitmen organisasional. Untuk penelitian lebih lanjut, peneliti menyarankan agar mendapatkan besaran pengaruh yang lebih besar antar variabel, dapat diujikan pada objek yang berbeda dan juga menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, seperti; personal factors.*

**Katakunci:** *Employee engagement; kepuasan kerja; komitmen organisasional.*

*Cronicle of Article :Received (26-04-2020); Revised (22-05-2020, 26-06-2020); and Published (05-07-2020).*

©2020 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati

**Profile and corresponding author (contoh) :** Yuki Fitria dan Muthia Roza Linda adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Jl. Prof. Dr. Hamka No.11 Air Tawar Barat, Kota Padang, Sumatera Barat 25131. *Corresponding Author :* yukifitria@fe.unp.ac.id dan muthiarozalinda2013@gmail.com

**How to cite this article :** Fitria. Y & Linda. M. R., (2020). Kepuasan Kerja: Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment*. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.

Retrieved from: <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>

## PENDAHULUAN

Transformasi lingkungan bisnis yang cenderung semakin dinamis juga menyentuh industri perbankan. Masuknya bank-bank asing untuk memperebutkan nasabah pada pasar yang sama, memperketat persaingan industri perbankan di Indonesia. Perusahaan perbankan asing mempunyai sejumlah kelebihan dalam hal reputasi, pilihan produk yang inovatif, dan kuatnya jaringan global (Sakina, 2009). Dinamika persaingan yang begitu ketat di sektor industri perbankan, memerlukan antisipasi dini dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Salah satu aspek yang perlu memperoleh perhatian ekstra dalam bidang SDM adalah komitmen karyawan pada organisasi. Perbankan termasuk perusahaan yang *high technology and high service*, sehingga tuntutan akan pelayanan prima menjadi penting agar menjadi lebih kompetitif. Para karyawan di industri perbankan juga dihadapkan pada beban pekerjaan yang banyak, yang terkadang membuat mereka harus bekerja pada hari Sabtu dan Minggu. Sehingga isu komitmen karyawan menjadi krusial bagi industri perbankan.

Karyawan yang berkomitmen pada organisasi merupakan salah satu faktor untuk menjaga kelangsungan organisasi. Menurut Leininger (2008) organisasi yang mempunyai karyawan berkomitmen tinggi akan memberikan lebih besar keuntungan pada organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2011) bahwa karyawan yang berkomitmen akan memiliki sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena memiliki rasa loyalitas yang tinggi. Komitmen kerja karyawan pada organisasi dapat diartikan sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi (O'Reilly dalam Sopiah, 2008).

Hasil yang tetap konsisten dalam literatur komitmen memperlihatkan derajat komitmen yang tinggi akan meningkatkan hasil yang positif bagi organisasi (Mathiew dan Jazac dalam Meyer *et al.*, 2004). Dimana komitmen merupakan salah satu faktor paling penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasional pada dasarnya mengacu kepada kesiapan karyawan untuk bekerja keras, menerima dan mewujudkan tujuan organisasi, standar organisasi, prinsip organisasi, etika organisasi dan nilai-nilai organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dalam segala situasi dan kondisi (Mohamed & Anisa, 2012). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi (Davoudi, 2010 dalam Puspitawati & Riana, 2014)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, sehingga perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya komitmen karyawan tersebut. Van Dyne dan Graham (dalam Coetsee, 2005) menyebutkan bahwa komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional dapat dipengaruhi oleh, yaitu: *personal factors*, *situational factors*, dan *positional factors*.

Hasil-hasil riset terdahulu telah banyak membuktikan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Schaufeli & Bakker, (2004) yang telah menemukan bahwa *engagement* secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kemudian hasil dari penelitian Saragih & Margaretha, (2013) yang dilakukan pada industri perbankan, juga membuktikan bahwa variabel-variabel komitmen organisasi, keinginan keluar, *Organizational Citizenship Behavior*

(OCBO) dan *Interpersonal Organizational Citizenship Behavior* (OCBI) menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Karyawan yang merasa dirinya *engaged* (terikat) terhadap organisasi, maka rasa komitmennya terhadap organisasi juga akan semakin meningkat.

*Employee engagement* merupakan faktor determinan utama dari komitmen organisasi. *Employee engagement* telah menjadi istilah yang populer dan digunakan secara luas (Saks, 2006 dalam Saragih 2013). Banyak riset membuktikan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan, seperti total pengembalian kepada para pemegang saham (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter *et al.*, 2002; Richman, 2006; dalam Saks, 2006, dalam Saragih (2013). Menurut Robbins & Judge, (2009) keterlibatan karyawan (*employee engagement*), merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Selanjutnya *employee engagement* didefinisikan oleh Harter *et al.* 2002; dalam Endres & Mancheno, (2008) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja.

*Employee engagement* pada dasarnya tidak bisa dilepaskan dengan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat mewujudkan moral kerja yang positif bagi organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Schmidt, Law, Hunter, Roethsen, Pearlman, McDaniel (1993) dalam Widjaja & Devie, (2014) bahwa pada dasarnya *employee engagement* sesuai dengan komitmen dan kepuasan seseorang dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kata lain *employee engagement* merupakan versi modern dari konsep *job satisfaction*.

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Schaufeli & Bakker, (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga karakteristik dalam *employee*

*engagement*, yaitu sebagai berikut :1). *Vigor* dicirikan dengan level energi yang tinggi dari karyawan dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha maksimal terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. 2). *Dedication* merupakan rasa antusias, insipirasi, kebanggaan dan tantangan karyawan dalam bekerja. 3). *Absorption* dikarakteristikan dengan kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Riset-riset sebelumnya juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja, harapan terhadap pekerjaan dan karakteristik personal berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Saragih, 2013 ; Schwepker, 2001 dan Mulki *et al.*, 2008). Mathis & Jackson, (2001) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan hal yang menarik dan penting, dimana hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja karyawan. Jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, maka mereka mungkin lebih produktif. Orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan Utama & Wibawa, (2016) pada Bali Rani Hotel, menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati & Riana, (2014), juga telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan dan produktivitas kerja. Menurut Locke dalam Fitria *et al.*, (2019), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional positif yang dinyatakan dari hasil penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang. Jadi kepuasan kerja merupakan perasaan suka atau tidak suka karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja.

Selain komitmen organisasi, faktor kepuasan kerja menjadi faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Faruk, (2013), menyatakan bahwa ketika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pada dasarnya seorang karyawan akan merasa senang dan nyaman dalam bekerja, serta memiliki kesetiaan yang tinggi pada organisasi apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Koesmono, 2005)

Merujuk kepada hasil wawancara dan pengamatan yang peneliti lakukan pada 10 orang karyawan bank di Kota Padang. Sebanyak 6 orang atau 60% dari karyawan tersebut menyatakan, masih terdapat berbagai permasalahan yang dialami oleh karyawan bank, seperti rendahnya komitmen karyawan pada perusahaan mereka. Hal ini ditandai dengan masih terdapatnya kasus *turnover* pada perusahaan perbankan di Kota Padang. Dimana setiap tahun rata-rata 2-4 orang karyawan bank tetap (staf) meninggalkan perusahaan mereka, karena mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Steers dalam Sopiah, (2008) bahwa, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut.

Persoalan kepuasan kerja juga ditemukan pada karyawan bank di Kota Padang. Dikarenakan beban kerja yang tinggi, karyawan bank harus bekerja lebih 1-2 jam setiap hari dan bahkan mereka harus kerja lembur di hari Sabtu dan Minggu. Hal demikian yang sering dikeluhkan oleh

karyawan dan juga memicu stres kerja. Dimana mereka sangat tidak menyukai jam kerja mereka dan sering kali kelebihan jam kerja mereka tidak dihargai sebagai kerja lembur.

*Research gap* pada penelitian ini peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara *employee engagement* dengan *organizational commitment*, dimana masih sedikit ditemukan penelitian sebelumnya yang menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Utama & Wibawa, (2016) pada Bali Rani Hotel. Riset ini menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan OCB, dimana komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Kemudian pada riset Schaufeli & Bakker, (2004) telah berhasil menemukan hubungan yang positif antara *engagement* dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan OCB. Jadi pada riset Schaufeli & Bakker, (2004) banyak variabel yang dianalisis.

Berdasarkan paparan kondisi tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis; 1) Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang. 2) Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang. 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta mampu menjadi masukan dalam pengambilan keputusan bagi pihak terkait.

## KAJIAN PUSTAKA

### Komitmen Organisasional

Robbins & Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan derajat keterikatan seorang karyawan untuk mengerahkan segala usaha atas nama organisasinya. Sopiah, (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu

keinginan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi serta berusaha keras untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan demikian didalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan.

Mowday *et al.*, (dalam Sopiah, 2008) mengidentifikasi tiga bentuk dari komitmen organisasi:

- a. Komitmen afektif, mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.
- b. Komitmen normatif (komitmen moral), ditunjukkan dengan perasaan wajib dari seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- c. Komitmen *continuance* (ekonomis atau kualitatif), pada dasarnya mengacu pada nilai ekonomi yang didapatkan karyawan dengan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

### **Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Sebagaimana menurut Robbins & Judge, (2009) bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*), merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. May *et al.*, 2004; dalam Saks, (2006).

Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap

peran dalam organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu tingkatan keterikatan dan keterlibatan karyawan secara emosional, fisik, dan kognitif terhadap organisasi.

*Employee engagement* dapat dilihat sebagai suatu kekuatan yang memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Mancheno, 2008)

*Employee engagement* menjadi topik penting yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir di antara berbagai perusahaan (Saks, 2006). *Employee engagement* merupakan gagasan yang penting dalam perilaku organisasi yang banyak ditulis oleh para praktisi dan perusahaan konsultasi. Dalam literatur akademis, dikatakan bahwa *engagement* berhubungan dengan gagasan lain dalam perilaku organisasi (Saks, 2006). Sebagai salah satu gagasan dalam perilaku organisasi, *employee engagement* berbeda dengan gagasan lain seperti komitmen organisasi.

Dimana *engagement* berbeda dengan komitmen organisasi, yang merujuk pada sikap. *Engagement* bukanlah sikap, tapi merupakan kadar dimana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran mereka (Saragih, 2013). Pada penelitian Saks, (2006) dengan menfokuskan pada dua tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organization engagement*, dapat membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan *organizational citizenship behavior* (OCBO dan OCBI) merupakan konsekuensi dari *employee engagement*. secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan OCB.

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang *dianggap* dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Schaufeli & Bakker, (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu sebagai berikut:

- a. *Vigor* dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental karyawan ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* mengacu kepada rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan karyawan dalam bekerja.
- c. *Absorption* dicirikan dengan bentuk konsentrasi penuh dan rasa senang karyawan ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting penentu kesuksesan suatu organisasi (Robbins dan Judge dalam Fitria *et al.*, 2019). Menurut Handoko, (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Dole dan Schroedr, 2000 (dalam Koesmono, 2005), bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Berdasarkan defenisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dari berbagai dimensi, tetapi secara umum dimensi kepuasan kerja adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas

secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan menurut Robbins & Judge, (2009) terdapat 5 faktor yang mendukung kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang bagaimana cara mereka mengerjakannya.
- b. Kompensasi yang sesuai. Salah satu hal yang terpenting dalam mengamati keterkaitan antara kompensasi dengan kepuasan kerja adalah persepsi keadilan. Penentuan adil dapat didasarkan pada besarnya tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, tingkat keterampilan individu karyawan, dan standar pengupahan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Para karyawan memiliki kepedulian akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memperlancar tugasnya. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.
- d. Rekan sekerja yang mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Adanya kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan jenis pekerjaan akan menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini akan menimbulkan peluang yang lebih besar untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut.

### **Kerangka Pemikiran**

Salah satu aspek yang perlu memperoleh perhatian ekstra dalam bidang SDM adalah komitmen karyawan pada organisasi, termasuk pada perusahaan perbankan. Karyawan yang berkomitmen

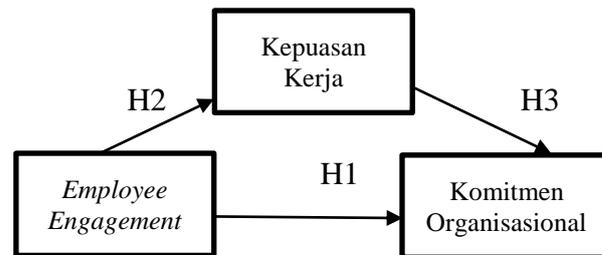
sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena rasa loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Rasa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dipengaruhi, diantaranya oleh *employee engagement*. Lebih lanjut *engagement* secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar. *Employee engagement* tidak bisa dilepaskan dengan kepuasan kerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa dirinya *engaged* (terikat) terhadap organisasi akan mewujudkan moral kerja yang positif bagi organisasi, salah satunya adalah munculnya rasa puas terhadap organisasi.

Dimana karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan menjadi lebih loyal terhadap organisasi sehingga dengan sendirinya rasa komitmen terhadap organisasi juga akan semakin meningkat.

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal mendasar dari kepuasan kerja adalah pengaruhnya terhadap komitmen kerja karyawan. Jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, maka mereka mungkin lebih produktif. Ketika karyawan relatif puas dengan pekerjaannya maka cenderung akan lebih berkomitmen pada organisasinya.

Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini:



Sumber : Schaufeli & Bakker, (2004), Widjaja & Devie (2014), Utama & Wibawa, (2016), Puspitawati & Riana, (2014)

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah :

H1: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang.

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan perbankan di Kota Padang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis melalui metode survei. Dimana data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner.

Kuisisioner pada penelitian ini dikembangkan dengan mengacu kepada indikator-indikator dari setiap variabel penelitian yang kemudian juga diadopsi dan dikembangkan dari penelitian terdahulu dengan menyesuaikan kata-kata yang tepat untuk konteks penelitian ini. Selanjutnya responden diminta untuk menjawab setiap item pertanyaan tersebut dengan menunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan yang diberi skala 1 sampai 5 mulai dari setuju sampai sangat tidak setuju. Kuisisioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada responden secara pribadi (*self-administrated survey*).

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan perbankan yang bersifat konvensional di Kota Padang. Peneliti memilih perusahaan perbankan konvensional dikarenakan perusahaan

tersebut termasuk perusahaan yang *high technology and high service*, sehingga tuntutan akan pelayanan prima menjadi penting agar menjadi lebih kompetitif. Dimana sangat dibutuhkan komitmen karyawan agar dapat merealisasikan pelayanan prima tersebut.

Perusahaan perbankan tersebut akan dikelompokkan berdasarkan kepemilikan, yaitu; kepemilikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan kepemilikan swasta. Dikarenakan penelitian ini merupakan penelitian survei yang salah satu keunggulannya terletak pada generalisasi, maka semakin banyak responden yang digunakan akan semakin baik (Kerlinger & Lee, 2000). Maka khusus untuk perusahaan perbankan dengan kepemilikan swasta yang diambil menjadi populasi, hanya perusahaan dengan jumlah kantor cabang di Kota Padang lebih dari 1 (satu).

Kemudian sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *cluster proportional random sampling*. Maka dengan menggunakan rumus Slovin, besaran sampel pada penelitian ini adalah sebesar 305,44 atau dibulatkan menjadi 306 orang.

Dengan demikian adapun perusahaan perbankan konvensional yang menjadi populasi dan sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Karyawan Perusahaan Perbankan Konvensional di Kota Padang**

No	Nama Bank	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
1	BNI	181	43
2	BRI	280	66
3	BTN	89	21
4	Bank Mandiri	190	45
5	BTPN	50	12
6	Bank Nagari	400	95
7	BCA	102	24
<b>Jumlah</b>		<b>1.292</b>	<b>306</b>

Sumber: Data Kepegawaian masing-masing bank di Kota Padang Tahun 2017

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan atas variabel endogen, yaitu; komitmen organisasional yang dapat didefinisikan sebagai rasa keterikatan dan loyalitas karyawan perbankan terhadap perusahaan mereka di Kota Padang yang juga ditunjukkan dengan keterlibatan, identifikasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Menurut Mowday *et al*, 1982 (dalam Sopiah, 2008) terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasional, yaitu; komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan.

Sedangkan variabel eksogen pada penelitian ini adalah; *employee engagement*. Dimana *employee engagement* merupakan kondisi dari karyawan perusahaan perbankan di Kota Padang memberdayakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaan mereka, dengan melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. *Employee engagement* pada seorang karyawan ditandai oleh tiga dimensi, yaitu; *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Selanjutnya terdapat variabel intervening pada penelitian ini, yaitu; kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang karyawan perbankan di Kota Padang terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya dapat diukur dari beberapa indikator berikut; kerja yang secara mental menantang, kompensasi yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Robbins & Judge, 2009).

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan teknik survei. Dimana survei dilakukan dengan memberikan kuesioner penelitian yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang variabel yang diteliti kepada responden individu.

Setelah diperoleh data, selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan analisis persamaan SEM (*Structural Equation Modelling*), dengan metode alternatif PLS melalui program *WrapPLS* versi 3,0. PLS merupakan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling-SEM*) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengukuran model (*measurement model*) sekaligus pengujian model (*structural model*). Digunakannya PLS sebagai teknik analisis data pada penelitian ini, dikarenakan PLS merupakan metode analisis yang kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, kemudian data yang digunakan tidak harus terdistribusi normal dan sampel yang digunakan dalam SEM-PLS tidak harus besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Data penelitian yang telah didapatkan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan persamaan SEM (*Structural Equation Modelling*), dengan metode alternatif PLS melalui program *WrapPLS* versi 3,0. Berikut adalah paparan hasil penelitian;

#### Outer Model (*Measurement Model*)

Pada outer model langkah pertama dilakukan uji *convergent validity* dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Pengujian dilakukan dalam beberapa kali sampai didapatkan nilai *loading factor* indikator (item) > 0,7 dan dengan nilai AVE > 0,50. Adapun nilai AVE pada penelitian adalah sebagai berikut;

**Tabel 2. Average variances extracted**

EE	KK	KO
0.592	0.587	0.584

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2017

Setelah terpenuhinya validitas konvergen, selanjutnya diperiksa validitas diskriminan data dengan melihat output pada *view correlation among latent variables*. Validitas diskriminan terpenuhi apabila akar AVE pada kolom diagonal lebih besar

daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama. Maka nilai AVEs pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

**Tabel 3. Correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs**

	EE	KK	KO
EE	0.77	0.612	0.514
KK	0.612	0.766	0.545
KO	0.514	0.545	0.764

Sumber: Data primer diolah, 2017

Mengacu pada tampilan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, yaitu akar AVE pada kolom diagonal lebih besar daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama. Kemudian pengolahan data dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas konstruk dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada output dari *latent variable coefficients*. Model dikatakan lulus uji reliabilitas jika *composite reliability* besar dari 0.7 dan *cronbach's alpha* berada diatas 0.6. Hasil reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4. Reliabilitas**

	EE	KK	KO
Composite reliability coefficients	0.897	0.876	0.849
Cronbach's alpha coefficients	0.862	0.822	0.763

Sumber: Data primer diolah, 2017

Output diatas menunjukkan *composite reliability* dan *cronbach alpha* telah memenuhi syarat diatas, yaitu > 0,70. Maka hasil *measurement model* (*outer model*) konstruk reflektif telah memenuhi syarat secara keseluruhan, sehingga dapat dilanjutkan ke *structural model* (*inner model*) untuk pengujian model.

#### Structural Model (*Inner Model*)

Setelah dilakukan *measurement model* maka analisis data dilanjutkan dengan melakukan uji *structural model*. Dimana

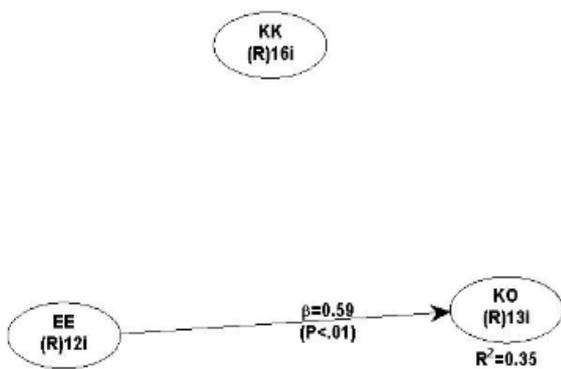
*structural model* dikatakan dapat diterima jika syarat *model fit indices* terpenuhi. Interpretasi indikator model fit tergantung dari tujuan analisis SEM. Jika tujuannya hanya pengujian hipotesis hubungan antar variabel laten, maka indikator model fit menjadi kurang penting. Namun jika tujuan untuk menentukan model terbaik dari beberapa model yang berbeda, maka indeks fit sangat penting. Berdasarkan pengolahan data maka didapatkan nilai model fit untuk *structural model* adalah sebagai berikut;

APC=0.423, P<0.001

ARS=0.362, P<0.001

(AVIF)=1.599, acceptable if <= 5,

Dari data di atas, terlihat bahwa nilai p untuk APC kecil dari 0.05 yang berarti signifikan, dan nilai p untuk ARS juga kecil dari 0.05 yang berarti juga signifikan. Selanjutnya nilai AVIF 1.599 kecil dari 5, sehingga model dapat dikatakan telah memenuhi *criteria model fit indices*. Berikut hasil pengaruh langsung dan *structural model* dalam penelitian ini seperti gambar dibawah;



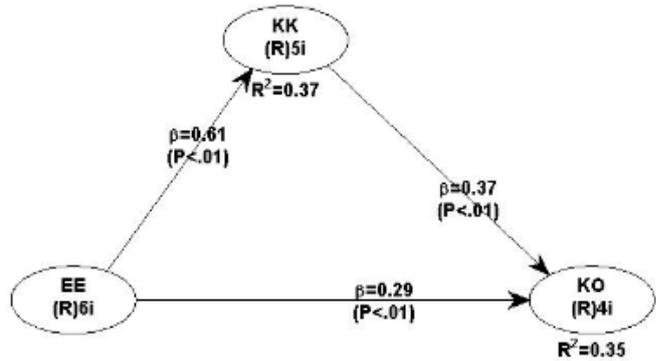
**Gambar 2. Pengaruh Langsung**

Sumber : Diolah untuk artikel ini

Berdasarkan kepada hasil pengaruh langsung dapat diketahui bahwa tanpa memasukan variabel kepuasan kerja, variabel *employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang ditandai dengan nilai  $p < 0,01$  dan dengan koefisien  $\beta = 0,59$ . Hal ini berarti jika rasa keterikatan karyawan secara psikologis meningkat terhadap

perusahaan, maka akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan pada organisasi.

Setelah diketahui pengaruh langsung variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasional, maka dimasukan kepuasan kerja didalam model, sehingga didapatkan *structural model* pada penelitian ini seperti gambar dibawah;



**Gambar 3. Structural Model**

Sumber: Diolah untuk artikel ini

Dari gambar 3 dapat dilihat bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang ditandai dengan nilai  $p < 0,01$  dan dengan koefisien  $\beta = 0,29$ . Hal ini berarti jika rasa keterlibatan karyawan secara psikologis meningkat terhadap perusahaan, maka akan meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan pada organisasi. Kemudian variabel *employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai nilai  $p < 0,01$  dan koefisien  $\beta = 0,61$ . Jadi jika karyawan merasa terlibat terhadap organisasi, maka secara psikologis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya variabel kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan nilai nilai  $p < 0,01$  dan koefisien  $\beta = 0,37$ . Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan organisasi, maka secara langsung dapat meningkatkan rasa loyalitas dan keterikatan karyawan pada organisasi atau perusahaan.

**Pembahasan**

Dari hasil pengolahan data dan struktural model, diperoleh hasil olah data *path coefficient* sebagai berikut

**Tabel 5. Path coefficients**

	EE	KK	KO
EE			
KK	0.612		
KO	0.289	0.368	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil output *path coefficient* dan *p-values* di atas dapat dilihat bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *p-value* yang dihasilkan < 0,0001 dan nilai *path koefisien* sebesar 0,289. Data mengenai *P values* ditampilkan dalam tabel dibawah ini;

**Tabel 6. P values**

	EE	KK	KO
EE			
KK	<0.001		
KO	<0.001	<0.001	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa *employee engagement* juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *p-value* yang diperoleh < 0,0001 dan nilai *path koefisien* sebesar 0,612. Dan yang terakhir dapat dilihat bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *p-value* yang dihasilkan < 0,0001 dan nilai *path koefisien* sebesar 0,368.

Selanjutnya, hasil *effect size* dari analisis terlihat seperti pada tabel dibawah ini.

**Tabel 7. Effect sizes for path coefficients**

	EE	KK	KO
EE			
KK	0.375		
KO	0.149	0.2	

Sumber: Data primer diolah, 2017

*Effect size* yang dihasilkan variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,149 < 0,35 dan variabel kepuasan kerja terhadap komitmen kerja 0,2 < 0,35 yang berarti termasuk dalam kategori menengah. Dan *effect size* yang dihasilkan variabel *employee engagement* terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,375 > 0,35 yang berarti termasuk dalam kategori besar.

Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, digunakan metode *Variance Accounted for* (VAF) seperti yang disarankan Hair *et al* (2013) dalam analisis mediasi SEM-PLS. hasilnya disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 8. Perhitungan VAF**

Pengaruh tidak langsung = 0,61 X 0,37 (Gambar 2) (EE → KK = 0,61 ; KK → KO = 0,37)	0,226
Pengaruh langsung (Gambar 1) (EE → KO; tanpa memasukkan KK sebagai pemediasi = 0,59)	0,590
Pengaruh total = 0,226 + 0,590	0,816
VAF = pengaruh tidak langsung / pengaruh total = 0,226/0,816	0,277

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari Tabel VAF diatas, diperoleh nilai VAF sebesar 0,277 (27,7%) sehingga menunjukkan kepuasan kerja sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*). Bentuk pemediasi parsial, dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya pemediasi hubungan antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasional, namun terdapat faktor pemediasi lain. (Baron & Kenny, 1986). Hal ini juga berarti bahwa variabel *employee engagement* secara langsung dapat mempengaruhi komitmen organisasional, namun bisa juga memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian jika karyawan terikat secara kuat pada sebuah organisasi, maka secara psikologis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Dimana karyawan yang puas terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung akan semakin loyal dan komit terhadap organisasi atau perusahaan.

Hasil pengujian menunjukkan dukungan terhadap hipotesis bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, selanjutnya kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Terakhir kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial hubungan antara *employee engagement* dan komitmen organisasional. Hasil riset ini sejalan dengan penelitian Saks, (2006) dengan menfokuskan pada dua tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organization engagement*, dapat membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan *organizational citizenship behavior* (OCBO dan OCBI) merupakan konsekuensi dari *employee engagement*. Dengan demikian jika karyawan merasakan keterikatan yang kuat dengan organisasi maka dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja karyawan pada organisasi.

Banyak riset-riset terdahulu telah membuktikan bahwa kepuasan kerja, harapan terhadap pekerjaan dan karakteristik personal berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi (Saragih, 2013 ; Puspitawati & Riana, 2014 ; Schwepker, 2001 dan Mulki et al., 2008). Selanjutnya Mathis & Jackson, (2001) menyatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan hal yang menarik dan penting, dimana hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja karyawan. Tenaga kerja yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Utama dan Utama & Wibawa, (2016) pada Bali Rani Hotel, telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati & Riana, (2014), juga telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah: 1). Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. 2). Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3). Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. 4). Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial hubungan antara *employee engagement* dan komitmen organisasional.

### Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka adapun saran dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut: 1). Bagi perusahaan perbankan di Kota Padang, sebaiknya mewujudkan iklim kerja yang kondusif yang dapat ditandai dengan hubungan yang baik antar karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan sehingga dapat menumbuhkan rasa keterikatan karyawan secara psikologis terhadap perusahaan yang pada akhirnya dapat mewujudkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. 2). Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah variabel yang diteliti terbatas hanya melihat pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. 3). Untuk penelitian lebih lanjut, peneliti menyarankan agar mendapatkan besaran pengaruh yang lebih besar antara variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada perusahaan, dapat diujikan pada objek yang berbeda dan juga menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, seperti; *personal factors*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Coetzee, M. (2005). Employee Commitment. University of Pretoria etd.
- Endres, G. ., & Mancheno, S. . (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69–78.
- Fitria, Y., Linda, M. R., & Sarianti, R. (2019). Organizational Commitment Of Women Bank Employees In Padang As Reviewed From Work-Family Conflict And Job Satisfaction, 64, 651–657. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.49>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: Yogyakarta : BPFE UGM.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research 2nd. Harcourt College Publisher*. Fort Worth, TX: Penerbit Harcourt College.
- Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, 7(2), 171–188. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>
- Leininger, J. (2008). The Key to Retention: Committed Employees.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Mohamed, S., & Anisa. (2012). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 122–143.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9368-6>
- Ömer Faruk, Ü. (2013). Organizational Citizenship Behavior and the Facets of Job Satisfaction ( an Empirical Study in a Group of Companies in Turkey). *WEI International Academic Conference Proceedings*, (1976), 123–137.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour* (13th Editi). Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. ducation, Inc. Ney Jersey: Person E.
- Sakina, N. (2009). Komitmen Organisasi Karyawan Pada Pt.Bank “X” Di Jakarta. *Jurnal Psikologi*, 7(2), 53.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saragih, S., & Margaretha, M. (2013). Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional Dan Call for Paper, Universitas Kristen Maranatha*, 1–22.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). 3. Symposium des Arbeitskreises für Osteologie. Zu den Themen: 1. Reaktionen des Knochengewebes auf Implantatwerkstoffe und 2. Aseptische Knochennekrosen wurden die folgenden Vorträge gehalten. Kurzfassungen, besorgte H. Plenk jr. *Acta Medica Austriaca. Supplement*, 11(October 2002), 1–18.
- Schwepker, C. H. J. (2001). Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 232(2), 39–52. <https://doi.org/10.1177/0954409716671550>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*.

Yogyakarta: Penerbit Andi.

Utama, D. P. P. C., & Wibawa, I. M. A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(4), 254681.

Widjaja, J., & Devie. (2014). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Financial Performance Melalui Employee Engagement dan Competitive Advantage Sebagai Intervening Variable Pada Perusahaan Retail Publik di Surabaya. *Business Accounting Review*, 2(2), 99–110.