

**ANALISIS PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR  
ANTARA *JOB RESOURCES* DAN KEPEMIMPINAN  
TRANFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT* DAN *JOB PERFORMANCE* DI LEMBAGA  
PENDIDIKAN INDONESIA AMERIKA**

**Oudrey Jefany R Salu<sup>1</sup>, Yanki Hartijasi<sup>2</sup>**

Program Pasca Sarja Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Indonesia, Indonesia

oudreyjefany@gmail.com<sup>1</sup>, yankihartijasi@yahoo.com<sup>2</sup>

**Abstrak:** Artikel ini membahas pengaruh keterlibatan kerja sebagai mediator antara *job resources* dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja. Penelitian dilakukan terhadap 80 karyawan tetap di salah satu lembaga pendidikan non formal di DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki efek positif sebagai mediator untuk hubungan antara *job resources* dan *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dan *job resources*. Efek maksimum ditemukan dalam hubungan antara *transformational leadership* dengan komitmen organisasi melalui *work engagement* sebagai mediator.

**Kata kunci:** Komitmen kerja, sumber daya pekerjaan, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kinerja kerja.

**Abstract:** This article discusses the effect of work engagement as mediator between job resources and transformational leadership toward organizational commitment and job performance. The study was conducted on 80 permanent employees in one of the non formal education institutions in DKI Jakarta, West Java, Central Java and East Java by using multiple linear regression method. The result of the research shows that work engagement has positive effect as mediator for relationship between job resources and transformational leadership toward organizational commitment and job resources. The maximum total effects are found in the relationship between transformational leadership to organizational commitment through work engagement as mediators.

**Keywords:** work engagement, job resources, transformational leadership, organizational commitment, job performance

## **PENDAHULUAN**

Konsep mengenai *work engagement* atau antusiasme karyawan sudah berkembang sejak lama dan diakui menjadi faktor utama yang diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang antusias dengan pekerjaannya dapat membawa pengaruh positif pada perusahaan. Banyak teori yang membuktikan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang besar bagi kesuksesan suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilaksanakan

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

Hal ini terjadi di semua jenis industri usaha, termasuk industri pendidikan. Pendidikan menjadi modal utama seseorang untuk menjadi dewasa dengan mengikuti berbagai macam latihan dan pengajaran. Peran dari pendidik menjadi penting ketika melakukan kegiatan pengajaran kepada orang lain.

Negara mempunyai kewajiban untuk memastikan setiap warga negaranya mendapatkan pendidikan yang layak dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat 1 dan 2 menyebutkan bahwa setiap warga berhak mendapatkan pendidikan dasar yang telah ditentukan oleh pemerintah dan tugas pemerintah adalah membiayai pendidikan tersebut hingga ketentuan yang telah dibuat dalam ayat 1 tercapai untuk setiap warga negaranya (Indonesia, 2017). Berdasarkan peraturan tersebut maka dibentuklah peraturan pendukung yang mengatur mengenai jalur pendidikan di Indonesia.

Fakta terbaru menyebutkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia atau *Human Development Index* (HDI) di tahun 2015 adalah 0,689 (*United Nation of Development Program* (UNDP), 2016). Nilai ini menempatkan Indonesia di Peringkat 113 dari 188 negara dengan kategori pembangunan manusia tingkat menengah. Dalam laporannya, UNDP menganalisa faktor kemajuan pembangunan manusia seperti umur panjang dan hidup sehat, pengetahuan serta standar penghidupan yang layak kemudian membandingkannya dalam kurun waktu 25 tahun terakhir. Pendidikan menjadi salah satu faktor penentu apakah negara tersebut dikatakan maju dalam hal pembangunan manusia. Indonesia dalam rentang tahun 1990-2015 memiliki peningkatan dalam hal pendidikan, misalnya aspek rata-rata lama bersekolah yang sudah dijalani oleh orang berusia 25 tahun ke atas meningkat menjadi 4,6 tahun dan harapan lama bersekolah untuk anak-anak meningkat menjadi 2,8 tahun (UNDP, 2016).

Namun, hal tersebut tidak membuktikan bahwa pendidikan di Indonesia menjadi lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Miradj dan Sumarno (2014) menyebutkan bahwa pendidikan di Indonesia masih dalam kualitas rendah. Faktor kemiskinan

dan cakupan wilayah Indonesia yang besar dan luas dengan laut sebagai pemisah antar pulau, menjadikan masyarakat di luar Pulau Jawa kesulitan mengakses pendidikan formal yang diberikan oleh pemerintah.

*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (2016) menjabarkan dalam laporan pemantauan pendidikan global bahwa perlu adanya pendidikan nonformal seperti pendidikan teknik, kejuruan dan tertier untuk mendukung kelemahan dari pendidikan formal di Indonesia. Pendidikan nonformal diberikan oleh lembaga, tempat kerja atau gabungan keduanya. Pasal 26 ayat 4 UU No. 20 tahun 2003 menyebutkan satuan pendidikan nonformal yaitu lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat dan majelis taklim serta satuan pendidikan yang sejenis (Indonesia, 2003). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI membagi satuan pendidikan nonformal ke dalam tiga bagian yaitu Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP), Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB).

Adapun data terakhir yang dihimpun peneliti merupakan data tahun 2016, dimana pada tahun-tahun sebelumnya terdapat beberapa data yang menunjukkan mengenai dinamika dari lembaga pendidikan nonformal. Dari data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di tahun 2015 menunjukkan bahwa terdapat 17.776 LKP yang tersebar di Indonesia (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015). Sedangkan, jika ditarik mundur 10 tahun ke belakang, data yang disajikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di tahun 2007 menunjukkan bahwa hanya terdapat 9.642 LKP yang tersebar di seluruh Indonesia. Apabila di dibandingkan dengan data di tahun 2016 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016) menunjukkan bahwa pada kurun waktu 10 tahun terdapat peningkatan jumlah lembaga pendidikan nonformal di Indonesia yaitu sebesar 100% dari jumlah awal. Selain itu, perbandingan dari tahun sebelumnya mengalami peningkatan sebesar 1.014 LKP. Hal tersebut menjadi bukti bahwa lembaga pendidikan nonformal akan terus berkembang setiap tahunnya.

Perkembangan LKP tidak terlepas dari data pengangguran di Indonesia. Dari tahun 2010, disebutkan bahwa tingkat pengangguran di Indonesia masih berkisar di angka 8,14 juta jiwa. Sehingga, peranan dari lembaga kursus menjadi penting ketika perkembangan usaha ini bertambah pesat untuk merangkul dan meminimalisir angka pengangguran yang terjadi di Indonesia (Denura, 2015).

Lebih lanjut, Denura (2015) menyebutkan bahwa dari sekian banyak LKP yang tersebar di Indonesia hanya terdapat sekitar 8% LKP yang telah mendapatkan akreditasi dari

pemerintah. Hal ini kemudian menunjukkan bahwa tidak semua lembaga pendidikan nonformal mempunyai karyawan yang kompeten dan berakreditasi untuk membina siswa yang diajarnya.

Salah satu LKP yang ada di Indonesia adalah Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika (LPIA). LPIA merupakan LKP yang bergerak dalam bidang pendidikan Bahasa Inggris dan komputer dari tingkat anak-anak hingga orang dewasa. Didirikan oleh Drs. H.M. Ali Badarudin S.H., M.MPd. yang juga menjabat sebagai Presiden Direktur pada tahun 1990. Selama 20 tahun lebih, LPIA telah memiliki cabang yang tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Sumatera dan Kalimantan dengan total 45 cabang. Saat ini, LPIA mencoba untuk memfokuskan diri untuk mengembangkan cabang yang berada di Pulau Jawa (wawancara dengan Rusi Kurniawan, 1 Maret 2017).

Perkembangan LPIA dimulai sejak tahun 1990 dimana LPIA mampu mengumpulkan 180 siswa untuk belajar Bahasa Inggris dan komputer (Setiawan, 2008). Dalam artikel tersebut juga dijabarkan bahwa dari tahun 1990 LPIA mengalami peningkatan yang signifikan dengan mendirikan cabang-cabang baru yang tersebar di seluruh Indonesia. Hingga tahun 2008, LPIA mampu membuka 64 cabang yang tersebar di hampir seluruh bagian Indonesia. Selain itu adanya pembukaan beberapa unit bisnis baru seperti lembaga bimbingan belajar yang bernama GAMA UI, menambah nilai jual LPIA sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan. Hasil yang didapat membuktikan bahwa LPIA mampu bertahan terlebih lagi mengembangkan beberapa unit bisnis. Hal ini tidak terlepas dari peranan Pak Ali sebagai pendiri sekaligus presiden direktur LPIA. Kepemimpinan beliau mampu membawa LPIA hingga kejenjang kesuksesan.

Namun, perkembangan LPIA tidak hanya mengalami peningkatan tetapi juga penurunan. Di tahun 2011, salah satu unit bisnis LPIA yang dinamakan DKI University tutup atau tidak dilanjutkan kembali. Salah satu alasan yang mendasari tidak dilanjutkannya usaha tersebut dikarenakan kurang siapnya perusahaan dalam mengelola sistem DKI University (wawancara dengan Bambang Sri Yulianto, direktur HRD LPIA, 7 Maret 2017). Selain itu dari hasil kuesioner awal yang dibagikan oleh peneliti bersamaan dengan wawancara dengan beberapa karyawan, menyebutkan bahwa kurangnya dukungan dari perusahaan atau kantor pusat seperti penyediaan alat belajar mengajar yang baik dan memadai menjadi permasalahan yang paling sering ditemui. Selain itu, kurangnya dukungan dan arahan yang jelas dari presiden direktur membuat bisnis ini terkesan setengah-setengah dalam pelaksanaannya.

Karyawan tidak puas dan merasa tidak diperhatikan aspirasinya pada saat mereka mengutarakan hal tersebut kepada atasannya. Kurangnya dukungan dari perusahaan dan atasan dalam memfasilitasi aspirasi serta kritik dari karyawan banyak diutarakan dalam kuesioner singkat tersebut. Hal ini diprediksi menjadi penyebab karyawan tidak memberikan komitmen yang penuh pada pekerjaan dan tanggung jawabnya serta berkurangnya *performance* kerja karyawan.

LPIA telah mempunyai standar dalam mengukur kinerja karyawan, misalnya saja dengan melihat dari sistem absensi yang diterapkan di setiap cabang. Adanya penilaian mengenai pencapaian KPI (*Key Performance Index*) setiap karyawan juga merupakan salah satu poin untuk mengukur *performance* karyawan. Penurunan kinerja karyawan terlihat ketika KPI karyawan serta tingkat kedisiplinan karyawan menurun. Hal ini dibuktikan dengan data di tahun 2016 yang menunjukkan bahwa terdapat hampir 50% karyawan mendapatkan surat peringatan atas ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh karyawan. Angka ini meningkat dari tahun 2015 dengan persentase pemberian surat peringatan sebesar 38% dari total keseluruhan karyawan di LPIA. Begitu juga dengan KPI cabang LPIA yang dibahas di setiap Rapat Kerja Tahunan. Dari 45 cabang LPIA di tahun 2015, hanya sekitar 47% cabang yang mampu mencapai KPI yang telah ditetapkan sebelumnya. Angka tersebut menurun di tahun 2016 yaitu sebesar 41% dari total cabang keseluruhan yang mampu mencapai KPI tersebut.

Peneliti melihat bahwa terdapat persamaan hasil penelitian terdahulu dengan fakta yang ditemukan di lapangan. Fakta di lapangan menyebutkan bahwa terdapat permasalahan berupa komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tidak mempunyai komitmen pada perusahaan. Hal serupa pernah diungkapkan oleh Agyemang dan Ofei (2013) yang menjelaskan hubungan positif antara *work engagement* dengan *organizational commitment*. Penelitian ini merupakan studi komparatif antara perusahaan *private* dan publik di Ghana. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya memberikan komitmen yang besar kepada perusahaan.

*Work engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Faktor berupa dukungan dari perusahaan dan atasan langsung merupakan salah satu dimensi dalam penentuan tingkat kinerja karyawan. Bakker dan Demerouti (2008) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif atas *work engagement* sebagai mediator untuk *job resources* terhadap *job performance*. Barbier, Hansetz, Chmiel dan Demerouti (2014) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara peningkatan *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*. Adanya pembuktian ulang oleh mereka atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti lainnya seperti

Scahufeli dan Bakker (2004) serta Bakker, Hakanen, Demerouti, Xanthopoulou (2007). Perbedaan dilakukan oleh mereka dengan meneliti menggunakan *three-wave study* yang juga menampilkan peningkatan pada variabel independen dan berdampak positif pada variabel dependen.

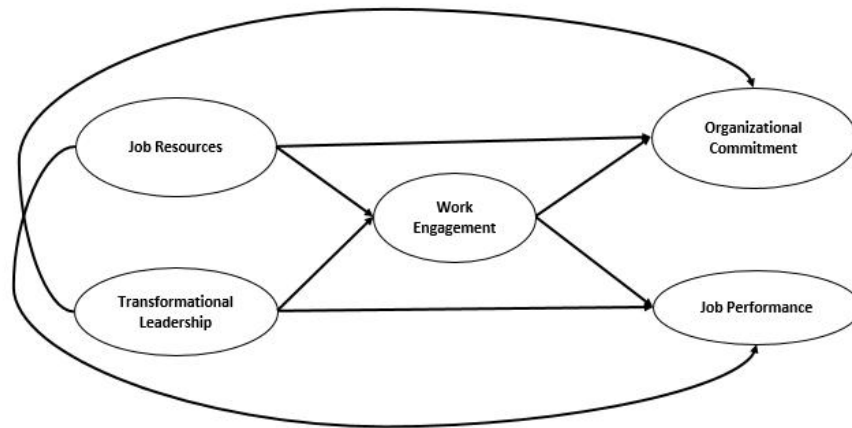
Selain itu, *work engagement* juga dinilai berpengaruh terhadap faktor kepemimpinan yang disebutkan dalam kuesioner awal karyawan LPIA. Karyawan yang tidak mempunyai ketahanan mental saat bekerja di suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh pemimpin atau atasan langsung. Misalnya saja karyawan yang dimotivasi langsung oleh atasannya untuk bekerja lebih giat dan tekun akan lebih kuat mentalnya dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak secara langsung mendapatkan motivasi dari atasannya. Peneliti melihat bahwa tipe kepemimpinan di LPIA kurang memotivasi karyawannya. Hal ini terlihat dari banyaknya keluhan yang diungkapkan dalam kuesioner awal.

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

Dari permasalahan yang sudah disebutkan di atas serta penelitian terdahulu yang diungkapkan oleh peneliti di atas, maka penelitian ini dilakukan karena adanya perdebatan mengenai permasalahan yang dihadapi di LPIA dan dikaitkan dengan penelitian terdahulu.

## **METODOLOGI**

Berdasarkan dari permasalahan yang ada serta penelitian terdahulu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* dan *job performance* dengan *work engagement* sebagai mediator. Berikut model penelitian yang memaparkan kerangka konseptual yang akan diteliti oleh peneliti:



Gambar 1 Model Penelitian

Sumber: Hasil olahan sendiri

Hipotesis pada penelitian ini dikembangkan oleh peneliti sesuai dengan teori yang relevan dan data-data dari penelitian sebelumnya. Dari model penelitian tersebut dapat diambil beberapa hipotesis.

**H<sub>1</sub>**=Pengaruh *Work Engagement* sebagai Mediator antara *Job Resources* dengan *Organizational Commitment*.

**H<sub>2</sub>**=Pengaruh *Work Engagement* sebagai Mediator antara *Job Resources* dengan *Job Performance*.

**H<sub>3</sub>**=Pengaruh *Work Engagement* sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Commitment*.

**H<sub>4</sub>**=Pengaruh *Work Engagement* sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Job Performance*.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu pendidikan nonformal yang terdaftar di departemen pendidikan nasional RI yaitu Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika (LPIA) yang tersebar di DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metoda *single cross sectional*. Peneliti terlebih dahulu mengidentifikasi masalah apa yang

saat ini terjadi di LPIA. Wawancara dan penyebaran kuesioner awal kepada manajer cabang di beberapa cabang LPIA yang tersebar di Jabodetabek dipilih oleh peneliti untuk menentukan permasalahan apa yang ada di LPIA. Dalam kuesioner awal, peneliti memberikan lima pertanyaan umum terkait keadaan yang terjadi di LPIA.

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi dan sampel dari penelitian ini. Untuk dapat menetapkan populasi, sampel dan responden, peneliti melihat dari status karyawan di LPIA. LPIA memiliki dua status karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tetap adalah karyawan yang sudah lulus masa percobaan selama 3 bulan dan masuk dalam struktur organisasi LPIA. Sedangkan, karyawan tidak tetap adalah karyawan yang tidak masuk kedalam struktur organisasi LPIA yang tidak terikat pada LPIA dan merupakan pekerja lepas atau *freelance*. Peneliti menentukan populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap dan tidak tetap di LPIA. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari satu tahun di cabang LPIA di seluruh Indonesia. Pemilihan sampel berupa karyawan tetap dan sudah lebih 1 tahun bekerja di LPIA dibuat untuk mengukur tingkat *job performance* serta *organizational commitment* pada perusahaan. Maka diperlukan data terhadap karyawan yang telah mengenal dan mengetahui visi, misi serta tujuan perusahaan. Selain itu, faktor lamanya bekerja dianggap mampu untuk memperlihatkan perkembangan *job performance* serta *organizational commitment* terhadap karyawan di suatu perusahaan. Sehingga, kemudian peneliti mengerucutkan kembali sampel dari penelitian ini dengan menambahkan faktor lamanya bekerja karyawan di LPIA.

Peneliti kemudian menyebarkan kuesioner pertanyaan tertutup kepada seluruh karyawan tetap LPIA di seluruh Indonesia. Terdapat 45 cabang yang menjadi total penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti. Penyebaran ini dilakukan pada saat Rapat Kerja Tahunan (RKT) LPIA di Solo. Pada saat diadakannya rapat kerja, seluruh manajer LPIA di Indonesia berkumpul. Peneliti membagikan kuesioner sesuai dengan jumlah karyawan tetap tiap cabang. Namun, tidak semua manajer hadir pada saat RKT, sehingga peneliti kemudian membagikan kuesioner kepada cabang yang belum mendapatkan kuesioner dengan cara mengirimkan kuesioner melalui jasa pengiriman seperti Tiki dan JNE. Peneliti juga menyebarkan langsung kuesioner ke beberapa cabang yang jarak tempuhnya dekat seperti daerah Bekasi dan Jakarta. Setelah kuesioner tersebar, peneliti kemudian memberikan waktu 2 minggu bagi responden untuk mengisi kuesioner yang ada dan mengirimkan kembali kepada peneliti.



Dari total keseluruhan kuesioner sebanyak 164 kuesioner, peneliti berhasil mendapatkan 80 kuesioner yang telah diisi secara lengkap oleh 80 responden. Total persentase kuesioner yang kembali adalah sebesar 48,78%. Pada penelitian ini, kuesioner menggunakan skala interval.

Setiap responden akan dimintai pandangannya mengenai 65 pernyataan yang terdapat pada kuesioner dengan skala penilaian menggunakan *Likert Scale* berkisar dari 1 hingga 5, dimana 1 merupakan pernyataan sangat tidak setuju hingga 5 merupakan pernyataan sangat setuju. Dengan demikian tanggapan positif diberi nilai maksimal 5 sedangkan tanggapan negatif diberi nilai minimal 5. Analisis data penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik pada program SPSS versi 23. Metode kuantitatif dipilih karena diharapkan hasil pengukuran dapat lebih akurat dalam menginterpretasikan respon dari responden.

Penelitian ini menguji variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *job resources* dan kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel dependen adalah *organizational commitment* dan *job performance*. Dalam penelitian ini terdapat juga variabel mediasi yaitu *work engagement*.

a. ***Job Resources***: Peneliti menggunakan definisi operasional *job resources* dengan mengutip pada definisi yang digunakan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner dan Schaufeli (2001) yaitu suatu model untuk mencapai keterikatan antara pekerjaan dengan pegawai di perusahaan yang mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial dan aspek organisasi dari pekerjaan yang dilakukan karyawan yang bertujuan untuk (a) berfungsi dalam mencapai tujuan kerja; (b) mengurangi *job demands* yang berhubungan dengan fisik dan psikologis; (c) menjadi stimulan untuk pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Dalam *job resources* terdapat tiga dimensi yang menjadi indikator pengukuran yaitu:

- *Perceived Organizational Support* (POS) dengan definisi operasional dari Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa (1986) yaitu seberapa jauh seorang pekerja percaya atau menaruh kepercayaannya kepada perusahaan. Peneliti menyadur kuesioner penelitian dari Eisenberger, Arneli, Rexwinkel, Lynch dan Rhoades (2001) yang terdiri dari 8 pernyataan. Mereka menggunakan versi pendek dari 12 pernyataan Survey of Perceived Organizational Support

(SPOS) yang digunakan juga oleh Shore & Tetrick (1991) dan Shore dan Wayne (1993) dalam Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa (1986).

- *Perceived Supervisory Support* (PSS) dengan definisi operasional yaitu jumlah perhatian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan mereka, seberapa besar mereka membuat karyawan merasa dihargai, dan kekhawatiran yang dirasakan sehubungan dengan kesejahteraan karyawan mereka. Peneliti mengambil kuesioner penelitian dari Eisenberger, Arneli, Rexwinkel, Lynch dan Rhoades (2001) yang terdiri dari 4 pernyataan. Mereka mengikuti penggunaan kuesioner ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kottke dan Sharafinski (1988) dan Hutchison (1997, dalam Rhoades, Eisenberger dan Arneli, 2001) dengan mengubah kata '*organization*' dan menggantinya menjadi '*supervisor*'. Pernyataan yang dipilih ini telah melalui proses loadings dengan cronbach alphas berkisar antara 0,74 hingga 0,84.
- *Performance feedback* dengan definisi operasional yaitu sejauh mana supervisor memberi karyawan informasi berharga yang memfasilitasi pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, dan pengembangan keterampilan layanan pelanggan yang lebih baik. Peneliti mengambil kuesioner penelitian dari Auh, Menguc, Fisher dan Haddad (2013) yang terdiri dari 3 pernyataan.

**b. Kepemimpinan Transformasional:** Peneliti menggunakan definisi operasional kepemimpinan transformasional dengan mengutip pada definisi yang digunakan oleh Avolio, Bass, Walumbwa dan Zhu (2004) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mempengaruhi karyawan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Peneliti mengambil keseluruhan pernyataan dalam kuesioner kepemimpinan Avolio dan Bass (1995) yang berjumlah 20 pernyataan. Dalam *job resources* terdapat lima dimensi yang menjadi indikator pengukuran yaitu:

- *Idealized attributes* atau *idealized influence (attributes)* dengan definisi operasional yaitu pemimpin transformasional yang berperilaku dengan cara yang menghasilkan kekaguman, kepercayaan, dan rasa hormat dari para pengikutnya. Dimensi ini berjumlah 4 pernyataan.
- *Idealized behaviors* atau *idealized influence (behaviors)* dengan definisi operasional yaitu kepemimpinan transformasional mengacu pada pidato

pemimpin dan perilaku yang memberi makna dan tantangan terhadap karya pengikut. Dimensi ini berjumlah 4 pernyataan

- *Inspirational motivation* dengan definisi operasional yaitu kepemimpinan transformasional mengacu pada pidato pemimpin dan perilaku yang memberi makna dan tantangan terhadap karya pengikut. Dimensi ini berjumlah 4 pernyataan
- *Intellectual stimulation* dengan definisi operasional yaitu perilaku pemimpin transformasional yang mendorong pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan menantang asumsi dan mencoba untuk melihat masalah melalui perspektif baru dan berbeda. Dimensi ini berjumlah 4 pernyataan.
- *Individual consideration* dengan definisi operasional yaitu pemimpin transformasional yang sadar akan kebutuhan pengikut akan pertumbuhan dan perkembangan dan bertindak sebagai mentor atau pelatih, bekerja dengan pengikut untuk mengembangkannya lebih jauh berdasarkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individual mereka. Indikator ini berjumlah 4 pernyataan.

c. ***Organizational Commitment:*** Peneliti menggunakan definisi operasional *organizational commitment* dengan mengutip pada definisi yang digunakan oleh Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) yaitu kekuatan atau komitmen yang timbul dari dalam diri karyawan yang berhubungan dengan keterlibatannya dalam perusahaan. Peneliti menyadur kuesioner Eisenberger, Arneli, Rexwinkel, Lynch dan Rhoades (2001) yang berjumlah 6 pernyataan. Mereka menggunakan kuesioner ini dengan menggabungkan 5 pernyataan dari *Meyer and Allen's Affective Commitment Scale* (Meyer dan Allen, 1997; Meyer, Allen dan Smith, 1993 dalam Eisenberger, Arneli, Rexwinkel, Lynch dan Rhoades, 2001) dan 1 pernyataan yang berhubungan dengan *organizational membership* dari *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers dan Porter, 1979). Peneliti menggunakan jenis kuesioner ini karena peneliti ingin memfokuskan penelitian pada dimensi *affective commitment* dalam *organizational commitment*.

d. ***Job Performance:*** Peneliti menggunakan definisi operasional *job performance* dengan mengutip pada definisi yang digunakan oleh Babin dan Boles (1998) yaitu tingkat produktivitas seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang berhubungan juga

dengan rekan kerjanya dan beberapa pekerjaan yang berhubungan perilaku dan hasil yang diharapkan dapat tercapai oleh pekerja tersebut. Peneliti menyadur kuesioner Babin dan Boles (1998) yang berjumlah 7 pernyataan. Mereka mengambil kuesioner Singh, Verbeke dan Rhoads (1996), dalam Babin dan Boles (1998) yang memfokuskan pada pandangan responden pada kinerja rekan kerja mereka. Pengukuran ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya di bidang pemasaran untuk melihat *requirement* khusus untuk posisi *waitress*.

- e. ***Work Engagement***: Peneliti menggunakan definisi operasional *work engagement* dengan mengutip pada definisi yang digunakan oleh Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu hal yang positif, kepuasan diri, hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan pemikiran yang mempunyai beberapa karakter seperti *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Peneliti mengambil pernyataan dalam kuesioner Schaufelli, Martinez, Pinto, Salanova dan Bakker (2002) yang berjumlah 17 pernyataan. Dalam variabel ini terdapat lima dimensi yang menjadi indikator pengukuran *work engagement* yaitu:
- *Vigor* dengan definisi operasional yaitu tingginya tingkat energi dan ketahanan mental. Dimensi ini terdiri dari 6 pernyataan.
  - *Dedication* dengan definisi operasional yaitu keterlibatan dalam pekerjaan oleh seseorang dan perasaan antusias akan pekerjaan. Dimensi ini terdiri dari 5 pernyataan.
  - *Absorption* dengan definisi operasional yaitu penuh konsentrasi dan asyik dalam pekerjaan seakan-akan waktu berlalu dengan cepat. Dimensi ini terdiri dari 6 pernyataan.

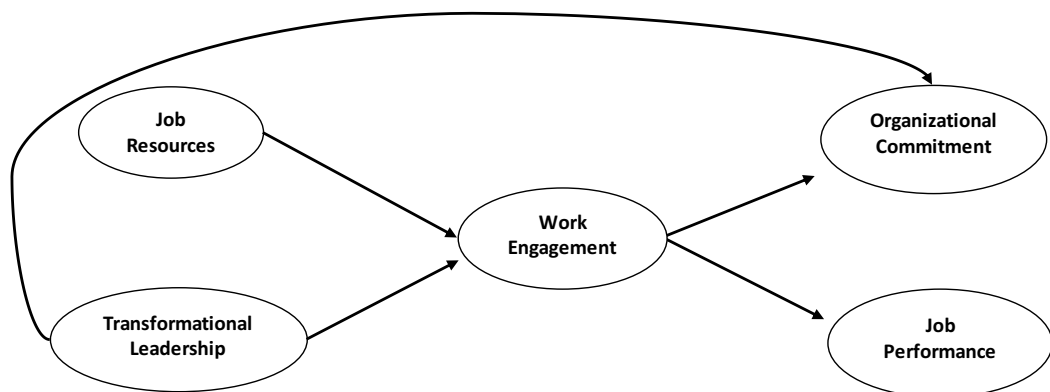
Penelitian ini menggunakan multiple regresi analisis yang juga menggunakan variabel mediator yaitu *work engagement* sebagai penghubung variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Oleh karena itu peneliti menggunakan teori dari Baron dan Kenny (1986). Baron dan Kenny mendeskripsikan variabel mediator sebagai variabel kualitatif atau kuantitatif yang mempengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara variabel *independent* dengan variabel dependen, khususnya dalam kerangka analisis korelasional sehingga variabel ketiga yang mempengaruhi korelasi *zero-order* antara dua variabel lainnya. Untuk melihat apakah hubungan antar variabel tersebut signifikan maka perlu dilihat nilai koefisiennya.

Peneliti kemudian melakukan uji validitas dan reliabilitas dimana peneliti menggunakan rumus *suppressed* di dalam kode syntas SPSS 23 dengan nilai *factor loading* di bawah 0,5 pada tabel *component matrix* akan terhapus semua. Selain itu, terkait uji realibilitas apabila dimensi tersebut mempunyai nilai *cronbach alpha* kurang dari 0,6 maka peneliti menghapus butir pernyataan guna mencapai nilai 0,6. Dari total 65 pernyataan yang diajukan oleh peneliti dalam kuesioner, terdapat 57 pernyataan hasil dari uji validasi dan reliabilitas dengan *cronbach's alpha* di atas 0,6.

## HASIL

Pada penelitian ini, dari 164 kuesioner yang disebar hanya terdapat 80 kuesioner yang kembali dan dapat diolah datanya. Beberapa responden tidak mengisi kuesiner secara lengkap misalnya dengan mengosongkan beberapa jawaban. Asumsi peneliti adalah dikarenakan lembar jawaban merupakan lembar bolak-balik sehingga responden tidak secara fokus membaca pernyataan yang diajukan. Selain itu, penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada beberapa responden tidak secara langsung melainkan melalui manajer cabang yang mengikuti Rapat Kerja Tahunan (RKT) RKT di Solo membuat *respond rate* berkurang. Terdapat beberapa manajer cabang yang tidak hadir dalam RKT sehingga kuesioner yang dibagikan oleh peneliti harus dikirimkan melalui pihak ketiga seperti Tiki, JNE atau Gojek. Hal itu kemudian membuat proses pengembalian kuesioner menjadi terhambat dan terkadang kuesioner yang dibagikan tidak kembali. Peneliti melakukan uji hipotesis guna melihat apakah hipotesis penelitian ini secara signifikan terbukti.

Hasil dari uji regresi linear jyang dilakukan oleh peneliti secara singkat dapat dijelaskan dari gambar 2.



Gambar 2 Diagram Model Penelitian setelah dilakukan Uji Regresi

Hasil olah data SPSS

***Work Engagement* berpengaruh sebagai Mediator antara *Job Resources* dengan *Organizational Commitment***

Tahap pertama adalah meregresi hubungan antara *job resources* dengan *organizational commitment* yang memperlihatkan hubungan yang tidak signifikan dengan nilai  $\beta=0,237$ ,  $p>0,05$ . Tahap kedua adalah meregresi hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,590$ ,  $p<0,05$ . Tahap ketiga adalah meregresi hubungan antara *work engagement* dengan *organizational commitment* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,641$ ,  $p<0,05$ . Dari ketiga tahapan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berperan sebagai full mediator antara *job resources* dengan *organizational commitment*.

***Work Engagement* berpengaruh sebagai Mediator antara *Job Resources* dengan *Job Performance***

Hipotesis 2 menggunakan tahapan yang sama dengan apa yang dilakukan di hipotesis 1. Tahap pertama peneliti meregresi hubungan antara *job resources* dengan *job performance* yang memperlihatkan hubungan yang tidak signifikan dengan nilai  $\beta=0,114$ ,  $p>0,05$ . Tahap kedua adalah meregresi hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,590$ ,  $p<0,05$ . Tahap ketiga adalah meregresi hubungan antara *work engagement* dengan *job performance* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,378$ ,  $p<0,05$ . Dari ketiga tahapan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berperan sebagai full mediator antara *job resources* dengan *job performance*.

***Work Engagement* berpengaruh sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Commitment***

Peneliti menggunakan cara yang sama untuk melihat signifikansi Hipotesis 3. Tahapan pertama adalah melihat regresi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment* yang dibuktikan dengan nilai  $\beta=0,568$ ,  $p>0,05$ . Oleh karena itu, dapat dikatakan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan positif dengan *organizational commitment*. Tahap kedua adalah melihat regresi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* yang dibuktikan dengan nilai  $\beta=0,435$ ,  $p>0,05$ . Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan positif dengan *work engagement*. Tahap ketiga adalah melihat regresi hubungan antara *work engagement* dengan *organizational commitment* yang memperlihatkan hubungan yang

signifikan dengan nilai  $\beta=0,641$ ,  $p<0,05$ . Dari ketiga tahapan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berperan sebagai partial mediator antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment*.

### **Work Engagement berpengaruh sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dengan Job Performance**

Hipotesis terakhir yang akan dibuktikan hubungannya adalah Hipotesis 4. Pertama peneliti meregresi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *job performance* yang memperlihatkan hubungan yang tidak signifikan dengan nilai  $\beta=0,087$ ,  $p>0,05$ . Kedua adalah meregresi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,435$ ,  $p<0,05$ . Tahap ketiga adalah meregresi hubungan antara *work engagement* dengan *job performance* yang memperlihatkan hubungan yang signifikan dengan nilai  $\beta=0,378$ ,  $p<0,05$ . Dari ketiga tahapan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berperan sebagai full mediator antara kepemimpinan transformasional dengan *job performance*.

## **DISKUSI**

Peneliti memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini dengan terlebih dahulu membahas mengenai peranan dari *work engagement* sebagai mediator untuk kedua variabel independen dan variabel dependen. Dari keempat pembuktian hipotesis mengenai *work engagement* sebagai mediator untuk variabel independen *job resources* dan kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen *organizational commitment* dan *job performance*, peneliti menjabarkan mengenai *total effects* yang dihasilkan dari keempat hubungan tersebut dengan *work engagement* sebagai mediator. Menurut Bentler dan Freeman (1983) dalam Bollen (1987) *total effects* merupakan jumlah kekuatan koefisien matriks yang didefinisikan hanya jika kondisi stabilitas tertentu bertemu. Penelitian Alwin dan Hauser (1975) telah menggunakan koefisien *reduced-form* untuk menentukan *total effects*. Namun sebagian besar peneliti menggunakan beberapa kombinasi misalnya penelitian yang dilakukan oleh Graff dan Schmidt (1982).

Dari tabel 1 dapat terlihat bahwa *total effects* paling besar didapat dari *work engagement* yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment*. Hal ini terlihat dari nilai *total effects* yaitu 0,548. Selanjutnya nilai *total effects* paling kecil yaitu *work engagement* yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *job performance* yaitu sebesar 0,164.

Tabel 1 *Total Effects Work Engagement* sebagai Mediator

Hubungan Mediator	<i>Total Effects</i>
JR-WE-OC	0,378
JR-WE-JP	0,223
TFL-WE-OC	0,548
TFL-WE-JP	0,164

Sumber: Hasil data olahan SPSS

Apabila dikaitkan dengan keadaan di LPIA, pada saat dilakukannya wawancara terlihat bahwa manajer cabang merasa belum menemukan adanya sosok seorang pemimpin yang transformasional dari atasannya langsung yaitu presiden direktur LPIA sehingga kurang terciptanya *organizational commitment* dalam diri manajer cabang. Padahal apabila dilihat dari hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment*. Namun peneliti melihat bahwa persebaran responden yang paling banyak berdasarkan posisi atau jabatan jatuh pada level staff, sehingga kemudian peneliti melihat bahwa karyawan yang berada di level karyawan merasa bahwa pemimpin mereka dalam hal ini manajer cabang masing-masing telah memiliki tipe kepemimpinan transformational.

Pemimpin transformasional melibatkan karyawannya secara keseluruhan sehingga karyawan tersebut merasa dilibatkan dan termotivasi untuk menjadi pemimpin selanjutnya. Selain itu, *work engagement* sebagai mediator antara kedua variabel tersebut juga dinyatakan positif dalam uji hipotesis.

Dengan dilihatnya nilai  $\beta$  untuk *vigor* yaitu nilai  $\beta=0,314$  dan untuk *absorption* yaitu nilai  $\beta=0,635$ , dapat terlihat bahwa terdapat hubungan yang positif antar keduanya. Begitu juga dengan hubungan antara *work engagement* dengan *organizational commitment* dimana *vigor* mempunyai nilai  $\beta=0,301$  dan *absorption* mempunyai nilai  $\beta=0,245$  sehingga hubungan antara keduanya merupakan hubungan yang signifikan positif. Sehingga kemudian peneliti melihat bahwa dengan atau tanpa adanya *work engagement* terdapat hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment*. Hal ini misalnya saja dapat dibuktikan dengan sikap kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer cabang di LPIA dimana mereka mau untuk bersusah payah bekerja dengan mengambil jatah hari libur mereka yaitu hari Minggu untuk mengerjakan laporan, tetap memantau keadaan dan keamanan dari cabang serta melakukan perencanaan untuk mendapatkan target sales yang telah



ditetapkan oleh kantor pusat. Karyawan yang melihat bahwa atasannya bekerja keras menimbulkan komitmen pada diri mereka untuk mencontoh sikap yang dilakukan oleh para manajer, serta menimbulkan kesadaran diri untuk kemudian memberikan komitmen pada pekerjaan mereka masing-masing.

Hasil *total effects* tertinggi kedua dicapai oleh hubungan antara *job resources* dengan *organizational commitment* yang tentunya dimediasi oleh *work engagement*. Berdasarkan hasil penelitian yang ada *work engagement* berperan sebagai *full mediator* antara *job resources* dengan *organizational commitment* dengan nilai *coefficient matrix* sebesar 0,229. Hal ini membuktikan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi tidak dapat tercapai hanya dengan dukungan dari perusahaan dan adanya penilaian yang objektif dari atasan langsung, tetapi karyawan tersebut juga harus merasa antusias dengan pekerjaannya. Rasa antusiasme karyawan akan terlihat dari tingginya mental karyawan dalam menghadapi berbagai tekanan dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Karyawan melakukan tanggung jawab tersebut dengan senang hati dan terlarut dalam pekerjaannya. Dari wawancara yang dilakukan sebelumnya terlihat bahwa terdapat banyak karyawan yang dikarenakan mendapatkan dukungan dari perusahaan dan atasan langsung nya secara nyata dan terlihat dalam pekerjaan sehari-hari. Hal tersebut memunculkan adanya keterlibatan karyawan pada perusahaan secara khusus dalam bentuk karyawan semakin fokus dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan serta tidak dengan marah atau bersungut-sungut mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut akhirnya memunculkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dikarenakan persamaan visi dan misi serta tujuan dengan LPIA. Data penelitian juga menunjukkan hasil bahwa *vigor* dan *absorption* merupakan dimensi yang bersignifkansi positif terhadap *job performance* yang diperlihatkan dengan nilai  $\beta$  untuk *vigor* yaitu nilai  $\beta = 0,635$  sedangkan *absorption*  $\beta = 0,245$ .

Salah satu manajer yang telah bekerja lebih dari 10 tahun mengatakan bahwa dirinya bekerja di LPIA dikarenakan adanya dukungan yang dirasakan dari perusahaan pada saat dia bekerja sehingga kemudian dari dukungan tersebut, karyawan merasa diperhatikan sehingga setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya dikerjakan dengan sungguh-sungguh dan fokus. Walaupun pekerjaan tersebut memakan waktu yang lama dan menyita hari liburnya, karyawan tersebut tetap memberikan yang terbaik.

Hal yang sama terjadi pada saat *work engagement* berperan sebagai *full mediator* antara *job resources* dengan *job performance*. Seperti yang telah dijabarkan dalam analisis untuk

hubungan *work engagement* dengan *job resources* terlihat bahwa *vigor* dan *absorption* merupakan dimensi dari *work engagement* yang signifikan positif terhadap *job resources*. Namun, dari data penelitian menunjukkan bahwa dimensi dari *work engagement* yang mempunyai ubungan positif dengan *job performance* hanyalah *vigor* yang diperlihatkan dengan nilai  $\beta=0,635$ . Hal ini menjelaskan bahwa faktor *vigor* yaitu kemauan bekerja dan memfokuskan diri pada pekerjaan dan tanggung jawab merupakan faktor yang paling signifikan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

Dalam kenyataan di lapangan, terlihat bahwa karyawan dengan faktor-faktor seperti *performance feedback* dan dukungan langsung dari atasan dan dari perusahaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Hasil pekerjaan yang diberikan *feedback* berupa pujian atau kritikan membangun bagi karyawan dianggap mampu membuat karyawan merasa harus memberikan yang lebih baik untuk pekerjaannya yang lain. Dengan adanya perasaan tersebut maka karyawan mulai terpacu untuk memberikan *performance* kerja yang semakin baik dari hari ke hari. Sikap dan mental yang fokus dalam pekerjaan (dimensi *vigor* dalam *work engagement*) berperan penting dalam pencapaian *job performance* karyawan.

Peranan *work engagement* sebagai mediator yang paling akhir yaitu sebagai full mediator antara kepemimpinan transformasional dengan *job performance*. Dari hasil uji hipotesis terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional harus melalui *work engagement* untuk dapat mencapai variabel *job performance*. Dimensi *work engagement* yang signifikan positif yaitu *vigor* dan *absorption* dengan kepemimpinan transformasional telah dibahas di paragraf sebelumnya. Untuk hubungan antara *work engagement* terhadap *job performance* terlihat bahwa hanya *vigor* saja yang mempunyai hubungan yang positif signifikan. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di LPIA untuk mencapai *performance* kerja yang tinggi melalui tipe kepemimpinan transformasional haruslah melalui pemenuhan *work engagement*.

Dalam fakta di lapangan, dapat dibuktikan bahwa dengan terpenuhinya tipe pemimpin yang transformasional, karyawan merasa lebih terlibat dengan pekerjaannya. Keterlibatan karyawan terlihat dari semakin fokusnya karyawan dalam pekerjaannya setelah melihat pemimpinnya melakukan pekerjaan yang sama bahkan lebih berat yang dilakukan oleh pemimpin di depan karyawannya tersebut. Selain itu adanya motivasi dari pemimpin yang mendorong karyawannya untuk lebih fokus dan aktif dalam mengembang tanggung jawabnya.

Setiap hari, sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu *branch manajer*, disebutkan bahwa sebelum memulai kegiatan belajar-mengajar dan bekerja, karyawan LPIA akan

melakukan briefing pagi yang dipimpin langsung oleh atasan paling tinggi di cabang, bisa dilakukan oleh *branch manager* atau *assistant manager* apabila *branch manager* berhalangan. Dengan adanya briefing pagi tersebut, karyawan diingatkan kembali mengenai visi, misi serta tujuan perusahaan. Target serta tujuan yang akan datang juga disampaikan dalam briefing ini. Hal ini kemudian dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya sehingga kemudian meningkatkan performance kerja karyawan yang bekerja di cabang tersebut. Hal sebaliknya juga dapat terjadi tatkala *branch manager* nya tidak mempunyai tipe kepemimpinan transformasional maka karyawan yang bekerja di cabang tersebut tidak merasa *engaged* dengan pekerjaannya dan mengakibatkan turunnya *performance* kerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan kepada hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. *Work engagement* berpengaruh sebagai mediator antara *job resources* terhadap *organizational commitment* terbukti melalui hasil analisis. Dapat disimpulkan bahwa, *job resources* memberikan pengaruh terhadap *organizational commitment* apabila melalui *work engagement*.
2. *Work engagement* berpengaruh sebagai mediator antara *job resources* terhadap *job performance* terbukti melalui hasil analisis. Dapat disimpulkan bahwa, *job resources* memberikan pengaruh terhadap *job performance* apabila melalui *work engagement*.
3. *Work engagement* berpengaruh sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* terbukti melalui hasil analisis. Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap *organizational commitment*, namun pengaruh tersebut akan menguat apabila melalui *work engagement*.
4. *Work engagement* berpengaruh sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional terhadap *job performance* terbukti melalui hasil analisis. Dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap *job performance* apabila melalui *work engagement*.

*Total effects* yang paling besar ditemukan atas *work engagement* sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational commitment*.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Keterbatasan yang dirasakan oleh peneliti di dalam melakukan penelitian ini diantaranya adalah masih ada faktor-faktor lain yang ada di dalam *job resources* yang menyebabkan karyawan LPIA *engage* serta yang dapat meningkatkan *job performance* dan *organizational commitment* pada karyawan namun belum diteliti pada penelitian ini. Serta disarankan untuk melakukan penelitian dengan cakupan ruang lingkup yang lebih luas dengan cara memasukkan *independent variabel* lain seperti *job demands*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public-sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Alwin, D. F., & Hauser, R. M. (1975). The decomposition of effects in path analysis. *American Sociological Review*, 37-47.
- Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., & Wang, F. (2016). Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6), 726-745.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *The Journal of Marketing*, 77-91.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: how do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750-762.

- 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.
- Bentler, P. M., & Freeman, E. H. (1983). Tests for stability in linear structural equation systems. *Psychometrika*, 48(1), 143-145.
- Bollen, K. A. (1987). Total, direct, and indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 37-69.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Denura, F. (2015, 22 Mei). Saatnya lembaga kursus berbenah. *Sinar Harapan*, 26.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Graff, J., & Schmidt, P. (1982). A general model for decomposition of effects. *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*. 131-148.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3(1), 25-32.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340-362.
- Indonesia (1945). Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Jakarta: Indonesia.
- Indonesia (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Indonesia.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI (2016, 28 Januari). *Jumlah data satuan pendidikan nonformal per provinsi tahun 2015*. 20 Mei, 2017. referensi.data.kemdikbud.go.id/index31.php.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI (2017, 5 Februari). *Jumlah data satuan pendidikan nonformal per provinsi tahun 2016*. 20 Mei, 2017. referensi.data.kemdikbud.go.id/index31.php.
- Kurniawan, Rusi. (2017, 1 Maret). Wawancara personal.
- LPIA. 2017. *Job Description*. Jakarta: LPIA.

- Miradj, S., & Sumarno, S. (2014). Pemberdayaan masyarakat miskin, melalui proses pendidikan nonformal, upaya meningkatkan kesejahteraan sosial di Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 101-112.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 10(3), 2008-2020.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 464-481.
- Setiawan, D. (2008). Membiakkan usaha di jalur Pendidikan. *Pebisnis*, 44-46.
- UNESCO (2016). *Pendidikan bagi manusia dan bumi: Menciptakan masa depan berkelanjutan untuk semua*. Jakarta: UNESCO.
- UNDP (2016). *Laporan pembangunan manusia/Human Development Report 2016*. Jakarta: UNDP.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yulianto, Bambang Sri. (2017, 7 Maret). Wawancara personal.