

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT*
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *ORGANIZATIONAL*
COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan
Ratu Boko (Persero))

JURNAL



Ditulis oleh:

Nama : M. Fitrah Nugraha
Nomer Mahasiswa : 13311372
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2018

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT*
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *ORGANIZATIONAL*
COMMITMENT SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Hasil Penelitian

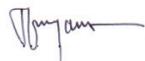
diajukan oleh:

Nama : M. Fitrah Nugraha
Nomor Mahasiswa : 13311372
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 9 April 2018

Dosen Pembimbing,



(.....)

Titik Nurbiyati, Dra., M.Si

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT*
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Muhammad Fitrah Nugraha

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
fitnug22@gmail.com

ABSTRAK

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik. Kepuasan yang dicapai karyawan menjadi penting karena dapat berdampak pada kinerjanya yang lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work engagement*, *employee empowerment*, *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) yang berjumlah 172 orang. Peneliti menggunakan penelitian sensus yaitu mengambil sampel penelitian secara keseluruhan yang berjumlah 172 responden. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model path analisis, karena adanya variabel *intervening* dalam model penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. *Work engagement* dan *employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *work engagement* dan *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*.

Kata kunci: *work engagement*, *employee empowerment*, *organizational commitment*, *job satisfaction*

The Impact of Work Engagement and Employee Empowerment on Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable

Muhammad Fitrah Nugraha

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

fitnug22@gmail.com

ABSTRACT

The job satisfaction within an occupation is the satisfaction that being enjoyed at work including the compliment on the job's result, the placement, treatment, and the idealworking environment. Employee's satisfaction is absolutely important because of it's impact on improving the employee's performance. Therefore, the following researchaims to determine the effect of work engagement, employee empowerment, organizational commitment toward the job satisfaction.

The population that being discussed on this research is the whole employee's at PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, and also Ratu Boko (Persero), which amount to 172 (one hundred and seventy two) people. The researcher used the census research that took the overall research sample of 172 respondents. The data analysis in this study uses path analysis model for the reason of intervening variable in this research model.

The result of this study indicates that work engagement, and organizational commitment have been proved significantly to affect the job satisfaction positively. Work engagement and employee empowerment have also been proved significantly to become a positive effect towards the organizational commitment. Likewise, organizational commitment has been proved significantly to mediate the effect of work engagement and employee empowerment on job satisfaction.

Keyword: *work engagement, employee empowerment, organizational commitment, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja dan *work engagement* merupakan faktor tidak berwujud yang mempengaruhi komitmen organisasi, pernyataan tersebut dibuktikan dengan beberapa penelitian, Sartika (2013: 5) hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* mempengaruhi komitmen organisasi secara positif sebesar 16,3%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat diperoleh dengan cara meningkatkan *work engagement*. Hasil penelitian lain dari Hanaysha (2016: 7) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan *work engagement* terhadap komitmen organisasional. *Work engagement* sendiri muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep sebelumnya seperti kepuasan karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam organisasi menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi tempat bekerjanya, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang terdapat dalam bentuk kontrak kerja mereka (Markos & Sridevi, 2010: 76).

Work engagement merupakan konstruk psikologi positif di mana karyawan atau pegawai yang merasa antusias dan senang dalam bekerja (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011: 11). Pegawai yang terikat akan lebih unggul dari pada pegawai yang rendah rasa keterikatannya. Sebab karyawan yang terikat memiliki tiga keuntungan. Pertama mereka menjadi lebih senang dan antusias, sehingga bisa menghasilkan *job resource* sendiri yang akan berdampak pada penyelesaian tugas kerja dengan hasil yang lebih baik. Kedua, pegawai yang terikat akan lebih sehat baik secara fisik maupun psikologis, sehingga pegawai bisa bekerja lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Terakhir, pegawai yang terikat akan menyalurkan keterikatan pada karyawan yang lain sehingga hubungan interpersonal dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011: 93).

Tercapainya tujuan bukan hanya menjadi tugas dari pegawai untuk berkomitmen mewujudkannya melalui *work engagement*. Perusahaan juga perlu berkontribusi, dalam hal ini adalah pihak MSDM (manajemen sumber daya manusia). Menurut Hasibuan (2012: 27) MSDM berguna sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Selanjutnya Schaufeli *et al.* (2002: 74) mendefinisikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikkan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan pegawai yang baik. Semua hal tersebut dilakukan oleh MSDM untuk mewujudkan kinerja pegawai yang positif yang akan menguntungkan organisasi dan mewujudkan tujuannya.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam organisasi merupakan kunci keberhasilan terhadap berjalannya berbagai kegiatan di dalam organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan adalah

melalui *employee empowerment*. *Empowerment* adalah saat dimana membekali karyawan dengan otonomi atau kekuasaan dalam memberikan pelayanan untuk menghadapi situasi yang tidak terduga atau masalah seperti: komplain (Looy, Gemmel dan Van Dierdonck, 2003: 178). *Employee empowerment* dinyatakan Dought (2004: 14), artinya kerja sama yang dilakukan melibatkan berbagai karyawan dari jabatan maupun usia berapa pun untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Choong, Wong dan Lau (2011: 205: 182) menetapkan empat dimensi umum yang dimiliki *employee empowerment* yaitu *meaning, competence, self-determination dan impact*. Dalam penyampaian layanan, karyawan yang diberikan *empowerment* dapat menunjukkan sikap yang flexibel dan menyesuaikan dengan keinginan *customers*.

Steers dalam Dewayani (2007: 29) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Steers dalam Dewayani (2007: 52) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku para karyawan antara lain adalah komitmen mereka terhadap organisasi atau *organizational commitment* (OC). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan berkembang searah dan sejalan dalam usaha mewujudkan program organisasi (Prabawati, 2017: 86).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Karim & Rehman (2012: 71) dan Marzec (2014: 23) yang menunjukan adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap *organizational commitment*. Selanjutnya pada penelitian yang telah dilakukan Pelit, Ozturk, & Arslanturk (2011: 45); Reddy, Sudheer, & Karthik (2012: 78); dan Chinomona, Popoola, & Imuezerua (2017: 13) menunjukan bahwa hasil adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap kepuasan kerja atau *job satisfaction*.

PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) atau PT. TWC adalah badan yang dipercayai untuk mengelola Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko dengan visi perusahaan berupa “menjadi perusahaan yang unggul dan bersih dalam pengelolaan dan pengembangan lingkungan cagar budaya serta pariwisata yang selaras dengan pelestarian Warisan Budaya Indonesia”. Ketiga situs yang dipercayakan pada PT. TWC bukan hanya sekedar memiliki label Cagar Budaya dan Warisan Budaya Indonesia, untuk Candi Borobudur sendiri sudah diakui sebagai Situs Warisan Dunia UNESCO sehingga menjadi salah satu destinasi wisata bukan hanya bagi wisatawan domestik tetapi juga wisatawan mancanegara. Hal ini menuntut PT. TWC untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas pada konsumen maupun calon konsumen agar tujuan perusahaan dapat tercapai, sehingga komitmen organisasi dalam hal ini sangat diperlukan. Komitmen organisasi sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor berwujud dan tidak berwujud, termasuk faktor lingkungan eksternal, internal, global, pribadi, politik dan bisnis (Nasir *et al.*, 2014: 5).

Berdasarkan uraian masalah tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh *Work Engagement* dan *Employee Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara *work engagement* dan *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* dengan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini unik karena melakukan penelitian di tiga candi yang ada di Yogyakarta, antara lain Candi Borobudur, Candi Prambanan, dan Candi Ratu Boko.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk ditumbuhkan oleh setiap karyawan (Rachman & Dewanto, 2016: 323). Seseorang yang memiliki keterikatan akan merasakan kepuasan kerja saat orang tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh *work engagement*. *Work engagement* merupakan derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015: 150).

Penelitian yang dilakukan oleh Lu, Allan & Dogan (2015: 754) menunjukkan bahwa *work engagement*, yang terdiri atas *vigor*, *dedication* dan *absorption*, terbukti berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Sari & Suwandana (2016: 3191) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mishra & Kumar (2017: 68) bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work engagement* dan *job satisfaction*. Hal tersebut berarti, semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan, maka makin tinggi pula kepuasan kerja yang diperoleh karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk dalam penelitian ini yaitu:

H₁: *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Employee empowerment memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Elnaga & Imran, 2014: 14). Hal tersebut dikarenakan *empowerment* atau partisipasi manajemen merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kreatifitasnya yang berguna dalam penyelesaian pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015: 30) menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja menandakan orang tersebut akan bertahan dengan pekerjaan yang memuaskannya dan berhenti dari pekerjaan

yang tidak memuaskannya. Ameer, Bhatti & Baig (2014: 125) serta Pelit, Ozturk & Arslanturk (2011: 784) juga menyebutkan bahwa *employee empowerment* memberikan pengaruh pada *job satisfaction*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₂: *Employee Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja biasa dikaitkan dengan sikap karyawan (Robbins & Judge, 2013: 53). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan orang yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Artinya, seseorang dengan perasaan positif pada pekerjaannya akan menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan senang hati dan berusaha dengan lebih baik. Sebaliknya, seseorang yang memiliki perasaan negatif cenderung menyelesaikan pekerjaannya dengan hati yang berat dan dapat berdampak pada buruknya hasil kerjanya. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2009: 34) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja. Komitmen organisasi dalam penelitian tersebut diukur dengan tiga bentuk komponen, yaitu komponen afektif, kontinuan dan normatif. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amalin & Dewi (2008: 22) dan Baraba (2013: 61) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka makin tinggi kepuasan kerja yang dapat diperoleh. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₃: *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Penelitian yang dilakukan oleh Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh (2015: 24) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Penelitian yang dilakukan oleh Lin & Ping (2016: 1) menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi prediktor yang signifikan dari *organizational commitment*, artinya *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan *organizational commitment* pegawainya. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015: 141) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance*, tetapi kurang berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk sebagai berikut:

H₄: *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan

kepentingan sendiri (Arifin & Rohman, 2012: 3). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya, orang tersebut cenderung bertahan di dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen tersebut dapat berupa rasa memiliki organisasi sehingga akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Komitmen organisasi ini penting untuk dimiliki oleh karyawan, karena dengan adanya komitmen ini maka karyawan akan memberikan kinerja sebaik yang dapat dilakukannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2016: 300) menunjukkan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat dipengaruhi oleh *employee empowerment*. *Employee empowerment* merupakan pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawannya sehingga dapat memberikan kontribusinya bagi organisasi. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam penentuan keputusan bagi organisasi akan merasa dihargai, sehingga dapat memunculkan komitmen untuk tetap berada di organisasi.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marzec (2014: 43). Penelitian tersebut menunjukkan pemberdayaan karyawan dapat membawa hasil yang dibutuhkan seperti peningkatan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karim & Rehman (2012: 99) juga melakukan penelitian terkait dengan *employee empowerment* dan *organizational commitment* namun hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee empowerment* terhadap *organizational commitment* memiliki pengaruh namun tidak secara signifikan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₅: *Employee Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Commitment*

Kepuasan kerja merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan situasi saat karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya (Khera, 2015: 31). Karyawan yang merasa puas, cenderung memberikan kinerja terbaik yang bisa diberikannya untuk organisasi. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat terjadi karena karyawan merasa bahwa hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan, serta mendapat gaji yang sesuai dengan apa yang sudah dikerjakannya. Kepuasan kerja ini dapat diperoleh dengan meningkatkan keterikatan kerjanya atau *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Prabawati (2017: 88) menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin & Rohman (2012: 9) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati & Indartono (2015: 62) menunjukkan bahwa variabel

komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediator dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan. Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi untuk memperkuat variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H₆: *Organizational Commitment* dapat meningkatkan pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction* secara signifikan.

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Commitment*

Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap keseluruhan pengalaman kerja yang timbul dari banyaknya faktor (Khera, 2015: 31), seperti hubungan karyawan dengan atasan, dengan antar karyawan, lingkungan kerja, gaji dan sebagainya. Kepuasan kerja dapat diperoleh jika karyawan memiliki hubungan dan komunikasi yang baik, baik dengan atasan maupun sesama karyawan, serta lingkungan kerja yang mendukung dan pendapatan yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Baraba, Utami & Wijayanti (2014: 72) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Amalin & Dewi (2008: 22) dan Baraba (2013: 67) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ameer, Bhatti & Baig (2014: 125) dan Khera (2015: 36) menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja menandakan orang tersebut akan bertahan dengan pekerjaan yang memuaskannya dan berhenti dari pekerjaan yang tidak memuaskannya. Penelitian yang dilakukan oleh Kristianto, Suharnomo & Ratnawati (2012: 78) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi, artinya komitmen organisasi dapat meningkatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₇: *Organizational Commitment* dapat meningkatkan pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction* secara signifikan.

Landasan Teori

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan (Kalangi, 2015: 1). Sumber daya manusia berperan penting dalam operasional perusahaan, karena tanpa sumber daya manusia atau pegawai, suatu perusahaan tidak dapat menjalankan bisnisnya dengan baik, serta tidak dapat mencapai tujuannya dengan lancar. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang dimiliki

oleh perusahaan harus memiliki kualitas yang baik, serta memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang digeluti.

Sumber daya manusia terdiri atas daya pikir dan daya fisik setiap manusia (Tewu, 2015: 3). Hal tersebut dikarenakan kemampuan atau keterampilan setiap manusia atau orang ditentukan dari daya pikir dan daya fisiknya. Daya pikir mencerminkan kecerdasan yang dimiliki sejak lahir serta melalui pendidikan dan pelatihan yang diperoleh melalui sekolah maupun kuliah. Daya fisik terkait dengan kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pentingnya sumber daya manusia bagi kegiatan operasional perusahaan, membuat perusahaan tersebut harus melakukan pengelolaan atau manajemen yang baik agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Simamora (2004: 5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen yang baik dapat menciptakan manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Manajemen sumber daya manusia juga memerlukan perencanaan. Menurut (Hasibuan, 2014: 249) perencanaan diperlukan untuk:

Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan; Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya; Menghindari terjadinya kesalah pahaman manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat; Menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan; Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan; Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan; Menjadi dasar dalam melakukan penilaian kerja.

Job Satisfaction

Kepuasan adalah konsep psikologis yang didefinisikan dengan cara yang berbeda (Singh, Kaur dan Rochwani, 2013: 172), karena kepuasan menunjukkan perasaan seseorang atas suka atau ketidaksukaannya terhadap suatu hal. Kepuasan Kerja merupakan sebuah kondisi emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian seseorang atas pekerjaannya dalam mencapai sebuah prestasi kerja yang telah dilakukannya (Astrauskaite, Vaitkevicius, & Perminas, 2011: 41)

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003: 78). Seseorang yang menganggap pekerjaannya sebagai keinginan utama maka akan cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan kepuasan tersebut akan semakin meningkat pada saat karyawan melakukan pekerjaannya dengan memaksimalkan kemampuan karyawan tersebut (Tjun Han, dkk., 2012: 111).

Job satisfaction dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu (Luthans, 2002: 230): *The work itself; Pay; Promotion opportunities; Supervision; Co-workers*

Work Engagement

Robinson, Perryman & Hayday (2004: 9), menjelaskan, “*engagement is a positive attitude held by the employee towards the organization and its values. An engaged employee is aware of business context, and works with colleagues to improve within the job for benefit of the organization*”. Definisi tersebut menjelaskan bahawa keterikatan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang menyadari keterikatannya dalam bekerja akan berusaha meningkatkan pekerjaannya untuk kepentingan organisasi.

Bakker, Albrecht, & Leiter (2011: 5) berpendapat bahwa, “*In essence, work engagement capture how workers experience their work: as stimulating and energetic and something to which they really want to devote time and effort (the vigor component): as a significant and meaningful pursuit (dedication); and as engrossing and something on which they fully concentrated (absorption)*”. Definisi tersebut menjelaskan bahawa keterikatan kerja adalah tentang bagaimana pegawai menjalani pekerjaannya dengan ingin benar-benar mencurahkan waktu dan usahanya sebagai bentuk dedikasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya kepada organisasi (Rachman & Dewanto, 2016: 323), maka karyawan tersebut memiliki *engagement* terhadap organisasi tersebut.

Work engagement dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu *vigor, dedication* dan *absorption* (Schaufeli, 2002: 74; Imperatori, 2017: 26).

Employee Empowerment

Empowerment merupakan inisiatif keterlibatan karyawan baru yang dikendalikan dan dilaksanakan manajemen untuk meningkatkan komitmen karyawan dan kualitas produk dan layanan (Khera, 2015: 31). *Empowerment* ini dilakukan untuk membuat karyawan dapat mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Karyawan yang dapat mengambil keputusan sendiri memerlukan kepercayaan diri yang tinggi. Kepercayaan yang tinggi tersebut perlu dilatih dan dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan. *Empowerment* menjadi penyumbang utama dalam pengembangan bawahan dengan membiarkannya melakukan dengan sangat baik dengan berinvestasi pada diri sendiri (Mehrabani & Shajari, 2013: 60). Pengembangan bawahan dilakukan dengan memberikan

pelatihan dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengaktualisasikan diri atau berpendapat dan menyelesaikan suatu permasalahan dengan berdasarkan keputusan yang ditentukan sendiri.

Employee empowerment merupakan salah satu yang bersumber pada semangat kerja sama tanpa melihat kelas (Dought, 2004: 14), artinya kerja sama yang dilakukan melibatkan berbagai karyawan dari jabatan maupun usia berapa pun untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dilakukan untuk memaksimalkan keterlibatan karyawan dan komitmen terhadap proses kerja dan dimaksudkan untuk mendukung tujuan manajemen secara keseluruhan.

Proses dalam pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dapat dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu (Ameer, Bhatti & Baig, 2014: 118):

a. Memperoleh pemberdayaan

Pada tahap ini manajemen memulai proses *empowerment*. Proses tersebut yaitu manajemen harus merelakan diri untuk tidak membuat keputusan sendiri, namun memberikan kekuasaan untuk membuat keputusan tersebut kepada karyawan sebagai upaya untuk membentuk kemampuan karyawan dalam membuat keputusan.

b. Memilih karyawan

Pada tahap ini manajemen memilih karyawan yang hendak diberdayakan. Karyawan yang hendak diberdayakan merupakan karyawan yang bersedia untuk diberikan tanggung jawab tambahan dan kekuatan pengambilan keputusan tanpa mempedulikan ganjaran potensial. Karyawan yang diberdayakan merupakan karyawan yang memerlukan keterampilan untuk membuat keputusan yang benar dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

c. Memberikan informasi peran

Setelah karyawan yang hendak diberdayakan dipilih, selanjutnya karyawan tersebut diberikan informasi terkait dengan peran, tanggung jawab, wewenang dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi yang diberikan juga mencakup batasan-batasannya agar keputusan yang dibuat tetap fokus pada pencapaian tujuan yang diberikan kepadanya. Selain itu, informasi yang diberikan juga terkait dengan kompensasi atau penghargaan atas prestasi yang diperoleh.

d. Memberikan informasi organisasi

Pada tahap ini, manajemen memberikan informasi terkait dengan organisasi, seperti visi dan nilai organisasi, prioritas organisasi, dan keterampilan terkait membuat keputusan dan pemecahan masalah. Informasi tersebut diberikan agar karyawan dapat memahami kebutuhan organisasi, serta perubahan yang terjadi dan diperlukan organisasi.

e. Memberikan pelatihan kepada karyawan

Pada tahap ini, manajemen memberikan pelatihan kepada karyawan barunya. Meskipun karyawan telah memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait dengan organisasi, namun karyawan tersebut tetap memerlukan pelatihan, karena pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan merupakan kunci utama dari keberhasilan suatu organisasi.

f. Memberikan inspirasi individu

Tahap ini manajemen membangun kepercayaan karyawan bahwa karyawan tersebut dapat membuat keputusan yang terbaik untuk organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi, dorongan dan dukungan kepada karyawan, serta memberikan inspirasi bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang sedang dihadapi.

Employee empowerment dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu (Thomas, 1990: 672): *Choice; Competency; Meaningfulness; Impact*.

Organizational Commitment

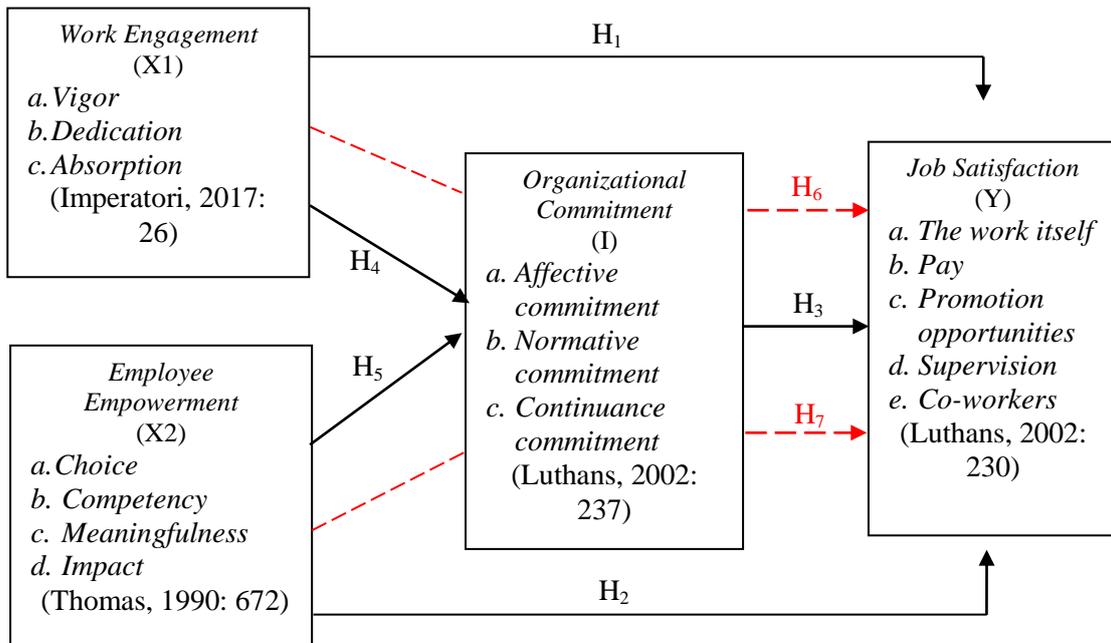
Komitmen merupakan sesuatu yang melampaui loyalitas pasif pada suatu organisasi, dengan melibatkan hubungan aktif dengan organisasi sehingga seseorang bersedia memberikan sesuatu dari dirinya dalam rangka memberikan kontribusi demi kesejahteraan organisasi (Mowdey, Steers dan Porter, 1979: 226). Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Arifin & Rohman, 2012: 3). Dorongan tersebut membantu seseorang untuk dapat memperoleh atau mencapai suatu tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, komitmen terhadap organisasi menjadi penting untuk diperhatikan bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuannya dengan baik.

Komitmen organisasional adalah adanya ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan yang menyebabkan karyawan merasa ikut memiliki perusahaan dan merasa bertanggung jawab atas pencapaian tujuan perusahaan (Efendi & Sutanto, 2013: 3). Komitmen organisasi sendiri ditandai dengan setidaknya tiga faktor terkait, yaitu keyakinan kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowdey, Steers dan Porter, 1979: 226). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan berkembang searah dan sejalan dalam usaha mewujudkan program organisasi (Prabawati, 2017: 86), karena komitmen yang dimiliki membantu seseorang untuk mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu organisasi yang juga membentuk suatu rasa memiliki organisasi. Karyawan yang merasa memiliki organisasi akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik agar hasil kerjanya tersebut dapat berkontribusi dalam perkembangan dan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis yang menjadi ciri hubungan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusannya untuk tetap berada di organisasi atau tidak. Komitmen organisasi sendiri terbagi dalam tiga jenis (Tobing, 2009: 32; Marzec, 2014: 44; Abu-Shamaa, Al-Rabayah & Khasawneh, 2015: 13; Lin & Ping, 2016: 2; Meyer, 2016: 31-32), yaitu: *Affective commitment; Normative commitment; Continuance commitment*.

Konsep Kerangka Berpikir

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Work Engagement* (X1), *Employee Empowerment* (X2), *Job Satisfaction* (Y) dan *Organizational Commitment* (I). Hubungan antar variabel independen, dependen dan mediasi dapat dilihat pada model penelitian berikut.



Gambar Kerangka Berpikir.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, metode survei dipilih sebagai sumber pengumpulan data penelitian melalui media kuesioner. Metode survei difokuskan sebagai pengumpulan data informasi yang berasal dari responden yang memiliki informasi tertentu berkaitan dengan data penelitian sehingga diharapkan dapat memberi kemudahan peneliti dalam mengolah data penelitian.

Berdasarkan waktu studi, penelitian ini menggunakan *studi cross-section* karena data yang diperoleh diambil dalam satu waktu. *Studi cross-section* adalah studi dimana pengumpulan data hanya dilakukan sekali saja, mungkin dalam jangka waktu harian atau mingguan atau bulanan, untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2013: 104).

Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penyusunan penelitian, peneliti melakukan penelitian di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Alasan

penulis dalam melakukan penelitian ini karena PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) menjadi perusahaan yang unggul dan bersih dalam pengelolaan dan pengembangan lingkungan cagar. Maka peneliti tertarik mengambil penelitian ini.

Jenis Data

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesiner di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Pengambilan data primer dilakukan dengan cara pengambilan data langsung kepada karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Data ini diperoleh melalui wawancara dan koesioner atau angket.

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan juga data sekunder. Pengambilan data sekunder dilakukan dengan cara memperoleh melalui media yang berupa buku, catatan, studi pustaka.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) yang berjumlah 172 orang.

Ruslan (2008: 142) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan varibilitas setiap elemennya tinggi. Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi.

Karena jumlah populasi yang ada di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero) berjumlah 172 responden, peneliti menggunakan penelitian sensus yaitu mengambil sampel penelitian secara keseluruhan yang berjumlah 172 responden.

Antara lain jumlah populasi yang ada di setiap bagian PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Borobudur 54 responden; Prambanan 56 responden; Ratu Boko 22 responden; Teapen 21 responden; Manohara 18 responden; dan UJT 1 responden.

Definisi Operasional

Berikut ini merupakan definisi konseptual dari variabel-variabel yang ada dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Work Engagement

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *work engagement* diadaptasi dari Lu, Alan & Dogan (2015: 38) adalah: *Vigor; Dedication; Absorption*.

Employee Empowerment

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *employee empowerment* diadaptasi dari Marzec (2014: 90) adalah: *Choice; Competency; Meaningfulness; Impact*.

Organizational Commitment

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *organizational commitment* diadaptasi dari Abu-Shama, et al. (2015: 16) adalah: *Affective commitment; Normative commitment; Continuance commitment*.

Job Satisfaction

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diadaptasi dari Sari & Suwanda (2016: 73) adalah: *Pay; The work itself; Promotion opportunities; Supervision; Co-workers*.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengukur sebuah konsep. Kuesioner dikatakan valid apabila item pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran dan Bougie, 2013: 220). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai korelasi *product moment* (r). Item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel. Taraf signifikansi yang digunakan 5% atau 0,05. Pengujian validitas ini menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS 21. Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi $< 0,05$.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Variabel dinyatakan realibel jika *Alpa Cronbach* $> 0,600$ (Ghozali, 2011: 46).

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2011: 147).

Model path analisis (analisis jalur) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011: 210). Path analisis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Telah disampaikan diatas pada Sub-Bab Metode Pengumpulan Data, kategori data dibagi menjadi 5 (lima) dari skor 1 sampai dengan 5. Untuk mengelompokkan data pada masing-masing kategori tersebut, perlu dibuat *range* (interval) dengan rumus berikut ini.

Analisis PLS

Alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software SmartPLS 2.0*. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

a. Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksinya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

1) *Convergent Validity*

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstruksinya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity yang diukur dari *cross loading* antara indikator dengan konstruksinya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstruksinya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain.

3) *Composite Reliability*

Konstruk dinyatakan reliabel apabila *composite reliability* memiliki nilai diatas 0,70.

b. Uji Hipotesis

Inner Model atau *structural model* sebenarnya merupakan uji hipotesis, menggambarkan hubungan dan pengaruh antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. *Inner model* merupakan pengujian terhadap model *structural* dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistiknya.

c. Kriteria Penilaian PLS

Sebagai tambahan penjelasan dari penggunaan PLS ini, disampaikan kriteria penilaian model PLS sebagaimana diajukan oleh Chin (1998: 142) dalam Ghozali (2008) seperti tabel berikut ini:

Kriteria Penilaian PLS

NO	KRITERIA	PENJELASAN
1	Evaluasi Model Pengukuran a. <i>Convergent Validity</i> b. <i>Discriminant Validity</i> c. <i>Composite Reliability</i>	a. Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0,50 b. Setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan terhadap konstruk yang lainnya. c. <i>Composite reliability</i> nilai harus diatas 0,60
2	Evaluasi Model Struktural a. R^2 untuk variabel latent endogen b. Estimasi koefisien jalur	a. Hasil R^2 sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah” b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .

Sumber: Data Sekunder, 2018

Goodness of Fit Model Riset

Tujuan dari pengujian *goodness of fit* model adalah untuk membandingkan distribusi yang diobservasi dengan distribusi yang diharapkan (Lind, Marchal, dan Wathen, 2010: 76). Ketepatan fungsi regresi linier sederhana dan regresi linier dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*-nya. Secara statistik hal tersebut dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F, dan koefisien determinasi (R^2). Perhitungan tersebut secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah di mana H_0 ditolak) dan sebaliknya disebut tidak signifikan jika nilai statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2006: 88).

Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Apabila hasil uji signifikansi < 0,05, maka dapat diartikan bahwa hubungan variabel dependen dengan variabel

independen signifikan. Dalam pengujiannya dilakukan dengan pengujian dua sisi (*two-tailed*), karena hipotesis yang digunakan merupakan hipotesis yang berarah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan korelasi *product moment*. Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai signifikansi kurang dari $\alpha = 0,05$.

Diketahui bahwa seluruh item penelitian memiliki signifikansi yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel *Work Engagement* telah lolos uji validitas.

Diketahui bahwa seluruh item penelitian memiliki signifikansi yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel *Employee Empowerment* telah lolos uji validitas.

Diketahui bahwa seluruh item penelitian memiliki signifikansi yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel *Organizational Commitment* telah lolos uji validitas.

Diketahui bahwa seluruh item penelitian memiliki signifikansi yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel *Job Satisfaction* telah lolos uji validitas.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach*. Diketahui bahwa seluruh variabel penelitian (*work engagement, employee empowerment, organizational commitment, dan job satisfaction*) memiliki nilai *alpha cronbach* lebih dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah lolos uji reliabilitas.

Oleh karena uji validitas dan reliabilitas telah terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner telah layak digunakan untuk tahapan penelitian berikutnya.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai variabel penelitian. Statistik deskriptif yang ditunjukkan dalam penelitian ini antara lain rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Diketahui bahwa rata-rata *work engagement* sebesar 3,96, rata-rata *employee empowerment* sebesar 3,87, rata-rata *organizational commitment* sebesar 3,89, dan rata-rata *job satisfaction* sebesar 3,99. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang hampir sama.

Pembahasan

Pada sub bab sebelumnya telah dilakukan analisis model penelitian dan pengujian hipotesis penelitian, maka pada bagian ini akan dijelaskan mengenai masing-masing hubungan antar variabel yang terdapat dalam model penelitian.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti signifikan mempengaruhi *job satisfaction*. *Engagement* merupakan semangat dan komitmen keinginan untuk mengabdikan/berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan/tujuannya, dimana *engagement* tersebut diperoleh dengan menyelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal dari karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. *Work engagement* merupakan prediktor yang signifikan bagi *job satisfaction*, artinya semakin tinggi tingkat *work engagement* maka akan semakin tinggi pula *job satisfaction*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *work engagement* merupakan faktor yang menentukan *job satisfaction*.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk ditumbuhkan oleh setiap karyawan (Rachman & Dewanto, 2016: 323). Seseorang yang memiliki keterikatan akan merasakan kepuasan kerja saat orang tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh *work engagement*. *Work engagement* merupakan derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015: 150).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lu, Alan & Dogan (2015), yang membuktikan secara empiris bahwa *work engagement* yang terdiri atas *vigor*, *dedication* dan *absorption*, terbukti berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dengan pengaruh terkuat ada pada dimensi *dedication*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *work engagement* dengan *job satisfaction*. Mishra & Kumar (2017), dalam penelitiannya juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work engagement* dan *job satisfaction*.

Sari & Suwanda (2016), dalam penelitian asosiatif kausalitas dengan teknik analisis menggunakan analisis jalur membuktikan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee empowerment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *Employee empowerment*

atau pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin yang memungkinkan pegawai untuk memperkuat dan mengembangkan konstituen berbagi kekuasaan, memberikan visibilitas dan memberi kredit karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Employee empowerment memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Elnaga & Imran, 2014: 14). Hal tersebut dikarenakan *empowerment* atau partisipasi manajemen merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kreatifitasnya yang berguna dalam penyelesaian pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja menandakan orang tersebut akan bertahan dengan pekerjaan yang memuaskannya dan berhenti dari pekerjaan yang tidak memuaskannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khera (2015), menggunakan analisis t test dan regresi linier berganda yang menyimpulkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Sejalan dengan penelitian tersebut Ameer, Bhatti & Baig (2014), juga menyimpulkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

Pelit, Ozturk & Arslanturk (2011), dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *employee empowerment* yang diukur dengan *behavior* dan *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, sesuai hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee empowerment* mampu mempengaruhi *job satisfaction*. Artinya apabila *employee empowerment* meningkat maka *job satisfaction* juga akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, penurunan *employee empowerment* mampu menurunkan *job satisfaction* pada karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *Organizational commitment* atau komitmen organisasi didefinisikan sebagai salah satu elemen sikap pada bahasan perilaku organisasi, di mana komitmen organisasi ini merupakan tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Kepuasan kerja biasa dikaitkan dengan sikap karyawan (Robbins & Judge, 2013: 53). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan orang yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Artinya, seseorang dengan perasaan positif pada pekerjaannya akan menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan senang hati dan berusaha dengan lebih baik. Sebaliknya, seseorang yang memiliki perasaan negatif cenderung menyelesaikan pekerjaannya dengan hati yang berat dan dapat berdampak pada buruknya hasil kerjanya. Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Amalin & Dewi (2008), menyimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Tobing (2009) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi, yang terdiri atas komitmen afektif, kontinuan dan normatif, berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Baraba (2013), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara parial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, dengan pengaruh terkuat yaitu komitmen organisasi. Hasil penelitian-penelitian terdahulu tersebut mendukung hasil penelitian ini, yang menjelaskan bahwa *organizational commitment* mampu mempengaruhi *job satisfaction*. Artinya apabila *organizational commitment* meningkat maka *job satisfaction* juga akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, penurunan *organizational commitment* mampu menurunkan *job satisfaction* pada karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa *work engagement* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Artinya, semakin tinggi *work engagement* maka akan semakin tinggi pula *organizational commitment*, dan semakin rendah *work engagement* akan semakin rendah pula *organizational commitment*.

Komitmen merupakan sesuatu yang melampaui loyalitas pasif pada suatu organisasi, dengan melibatkan hubungan aktif dengan organisasi sehingga seseorang bersedia memberikan sesuatu dari dirinya dalam rangka memberikan kontribusi demi kesejahteraan organisasi. *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya kepada organisasi (Rachman & Dewanto, 2016: 323), maka karyawan tersebut memiliki *engagement* terhadap organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abu-Shamaa, Al-Rabayah, & Khasawneh (2015), yang meneliti Perusahaan Telekomunikasi di Jordan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *Work Engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lin & Ping (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi prediktor yang signifikan dari *organizational commitment*, artinya *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan *organizational commitment* pegawainya. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance*, tetapi kurang berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Artinya semakin tinggi *employee empowerment*, maka akan semakin tinggi pula *organizational commitment*, dan semakin rendah *employee empowerment*, maka akan semakin rendah pula *organizational commitment*.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Arifin & Rohman, 2012: 3). Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya, orang tersebut cenderung bertahan di dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen tersebut dapat berupa rasa memiliki organisasi sehingga akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Komitmen organisasi ini penting untuk dimiliki oleh karyawan, karena dengan adanya komitmen ini maka karyawan akan memberikan kinerja sebaik yang dapat dilakukannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi tersebut. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya, orang tersebut cenderung bertahan di dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen tersebut dapat berupa rasa memiliki organisasi sehingga akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat dipengaruhi oleh *employee empowerment*. *Employee empowerment* merupakan pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawannya sehingga dapat memberikan kontribusinya bagi organisasi. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam penentuan keputusan bagi organisasi akan merasa dihargai, sehingga dapat memunculkan komitmen untuk tetap berada di organisasi.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marzec (2014). Penelitian tersebut menunjukkan pemberdayaan karyawan dapat membawa hasil yang dibutuhkan seperti peningkatan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karim & Rehman (2012) juga melakukan penelitian terkait dengan *employee empowerment* dan *organizational commitment* namun hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee empowerment* terhadap *organizational commitment* memiliki pengaruh namun tidak secara signifikan.

Pengaruh *Organizational Commitment* sebagai mediasi *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*. Kepuasan kerja merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan situasi

saat karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya (Khera, 2015). Karyawan yang merasa puas, cenderung memberikan kinerja terbaik yang bisa diberikannya untuk organisasi. Kepuasan terhadap pekerjaan dapat terjadi karena karyawan merasa bahwa hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan, serta mendapat gaji yang sesuai dengan apa yang sudah dikerjakannya. Kepuasan kerja ini dapat diperoleh dengan meningkatkan keterikatan kerjanya atau *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Prabawati (2017: 88) menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa secara signifikan *commitment organizational* memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*. Tingginya *work engagement* yang dirasakan oleh karyawan perusahaan akan berdampak pada meningkatnya *commitment organizational* karyawan terhadap perusahaan, dimana hal tersebut berdampak pada meningkatnya *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan terhadap PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin & Rohman (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawati & Indartono (2015) juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediator dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan. Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi untuk memperkuat variabel *work engagement* terhadap variabel *job satisfaction*.

Pengaruh *Organizational Commitment* sebagai mediasi *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap keseluruhan pengalaman kerja yang timbul dari banyaknya faktor (Khera, 2015), seperti hubungan karyawan dengan atasan, dengan antar karyawan, lingkungan kerja, gaji dan sebagainya. Kepuasan kerja dapat diperoleh jika karyawan memiliki hubungan dan komunikasi yang baik, baik dengan atasan maupun sesama karyawan, serta lingkungan kerja yang mendukung dan pendapatan yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa secara signifikan *commitment organizational* memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Tingginya *employee empowerment* yang dirasakan oleh karyawan perusahaan akan berdampak pada meningkatnya *commitment organizational* karyawan terhadap perusahaan, dimana hal tersebut berdampak pada meningkatnya *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan terhadap PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalin & Dewi (2008) dan Baraba (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ameer, Bhatti & Baig (2014) dan Khera (2015) menunjukkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja menandakan orang tersebut akan bertahan dengan pekerjaan yang memuaskannya dan berhenti dari pekerjaan yang tidak memuaskannya. Penelitian yang dilakukan oleh Kristianto, Suharnomo & Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi, artinya komitmen organisasi dapat meningkatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Work engagement terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*; *Employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*; *Organizational commitment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*; *Work engagement* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*; *Employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*; *Organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*; *Organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*.

Saran

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa *work engagement*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment* terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, oleh karena itu perusahaan harus terus memperhatikan *work engagement*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment* guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena ketika karyawan merasa puas dalam bekerja maka mereka akan semakin loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa *work engagement*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* sebesar 58,6%, sedangkan sisanya yaitu 41,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mencari variabel lain yang berpengaruh terhadap *job satisfaction*, misalnya sikap pemimpin, jenjang karir, dan fasilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIV, No. 4, hal. 7-27.
- Ameer, M. H., Bhatti, S., & Baig, S. (2014). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Developing Country Studies*, Vol. 4, No. 9, hal. 114-125.
- Amilin & Dewi, R. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntansi Publik dengan Role Stress sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, Vol. 12, No. 1, hal. 13-24.
- Arifin, S., & Rohman, A. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal of Accounting*, Vol. 1. No. 2, hal. 1-11.
- Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample. *Intenational Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 5, hal.41-50.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4-28.
- Baraba, R. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi pada RSUD Muhammadiyah Tunas Medika Purworejo). *JBTI*, Vol. 4, No. 1, hal. 61-71.
- Baraba, R., Utami, E. M., & Wijayanti.(2014). Pengaruh Komitmen organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Purworejo dengan Keyakinan Diri sebagai Variabel Pemoderasi. *SEGMENT Manajemen*, Vol. 10, No. 1, hal. 63-66.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2015). Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 30, No. 2, 149-160.
- Choong, Yuen-Onn., Wong, Kee-Lueng., & Lau, Teck-Chai. (2011). Psychological Empowerment And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review And Research Agenda. *Academic Research International*. Vol. 1 Issue 3: 236-245.

- Darmawati, A., & Indartono, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 12, No. 2, hal. 49-64.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, hal. 138-147.
- Dought, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion?. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 9, No. 2, 1-26.
- Efendi, V. A., Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Faktor-faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di Universitas Kristen Petra. *AGORA*, Vol. 1, No. 1, hal. 1-7.
- Elnaga, A. A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, Vol. 2, No. 1, hal. 13-26.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 229, hal. 298-306.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Science* 229, 289-297.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Milan: Springer.
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 3, No. 4, hal. 92-104.
- Khera, A. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, India. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, Vol. 2, Iss. 7, hal. 30-39.
- Kristanto, D., Suharnomo & Ratnawati, I. (2012). Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, Vol. 10, No. 1, hal. 72-80.

- Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived Job Autonomy and Employee Engagement as Predictors of Organizational Commitment. *UNC Charlotte*, Vol. 29, No. 1, hal. 2-16.
- Lu L., Alan C. C. L., & Dogan G. (2015) Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison between Supervisors and Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 4, hal. 737-761.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th Ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No. 12 Desember, 89-96.
- Marzec, I. (2014). Using Employee Empowerment to Encourage Organizational Commitment in the Public Sector. *Journal of Positive Management*, Vol. 5, No. 2, hal. 43-52.
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2013). Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness. *Service Science and Management Research*, Vol. 2, Iss. 4, 60-68.
- Meyer, J. P. (2016). *Handbook of Employee Commitment*. Northampton: Edward Elgar.
- Mishra, S., & Kumar, P. (2017). Exploring the Nexus Between Psychological Contract and Turnover Intention: Conceptual Framework. *Romanian Economic and Business Review*, Vol. 12, No. 1, hal. 68-81.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., dan Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, hal. 224-247.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 6, 784-802.
- Prabawati, I. N. (2017). Meaningful Work dan Work Engagement terhadap Komitmen Organisasi pada Relawan. *Jurnal Psikologi*, Vol. 10, No. 1, hal. 83-91.
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 14, No. 2, hal. 322-333.

- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, Global Edition*. Essex: Pearson.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sari, W., & Suwandana. (2016). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada IBIS Styles Bali Benoa Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 5, hal. 3191-3218.
- Sartika, D. (2013). Pengaruh work engagement terhadap komitmen organisasi dan turnover intention. *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, hal. 71-92.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Singh, S., Kaur, P., dan Rochwani, R. 2013. Patient Satisfaction Levels in a Tertiary Care Medical College Hospital in Punjab, North India. *International Journal Res Dev Health, November 2013: Vol 1(4): 172-182*.
- Tjun Han, S., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2, hal.109-117.
- Tewu, M. E. (2015). Peranan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Aktivitas Kelompok Tani di Desa Tember. *E-Journal "Acta Diurna"*, Vol. IV, No. 3, hal.1-16.
- Thomas, K. W. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, hal. 666-681.
- Tobing, D. S. K. L. (2009) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pekebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, No. 1, hal.31-37.

