

**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))**

SKRIPSI



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***

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

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 9 April 2018

Penyusun,



(M. Fitrah Nugraha)

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

Hasil Penelitian

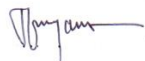
diajukan oleh:

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

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP
JOB SATISFACTION DENGAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI DEKRIPTIF PADA PT. TAMAN WISATA CANDI
BOROBUDUR, PRAMBANAN, DAN RATU BOKO (PERSERO))**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD FITRAH NUGRAHA**

Nomor Mahasiswa : **13311372**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 11 Mei 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN MOTTO

Barang siapa keluar untuk mencari ilmu, maka dia berada di jalan Allah.

(HR. Turmudzi)

Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkannya menuju jalan ke surga.

(HR. Muslim)

Permudahlah, jangan mempersulit. Gembiralah, jangan menakut-nakuti.

(Mustafaq'illah)

Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan.

(Ali bin Abi Thalib r.a)

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*

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, emplyee 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 emplyee 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*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan Inayah-Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Work Engagement* dan *Employee Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel *Intervening*”** dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada S1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penulisan skripsi ini disertai bantuan dari berbagai pihak, terutama dosen pembimbing. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi *uswatun hasanah* dan *rahmatan lil'alam*.
2. Kepada Atok Laki Drs. H. O.K Nizami Jamil dan Atok Puan Hj. Yusnalis Nizami yang telah memberikan motivasi dan pembelajaran kepada penulis.
3. Papa H. Surya Dimarta S.sos dan Mama Hj. Kipma Dewi O.K selaku orang tua yang selalu memberikan doa dan dukungannya selama ini.
4. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

6. Ibu Titik Nurbiyati, Dra., M.Si selaku dosen pembimbing dan ibu Andriyastuti Suratman, SE., MM selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Kepada keluarga besar O.K dan Hj. Animar yang selalu memberikan semangat dan perhatiannya.
8. Kepada Kinsia, Lovy, Habibi, Moha, dan Cory yang telah memberikan dukungan dan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.
9. Kepada keluarga Ir. Agus Syariffudin dan Drs. H. Teuku Zulhami, M.Si yang sudah penulis anggap sebagai orang tua selama berada di Yogyakarta.
10. Kepada orang-orang yang ada di “Tengiri Family” dan “Tinggi” terimakasih atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran yang bersifat membangun sangat diperlukan demi kesempurnaan penyusunan skripsi nantinya.

Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca.

Yogyakarta, 9 April 2018

Penyusun

M. Fitrah Nugraha

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.1.1. <i>Work Engagement on Job Satisfaction</i>	9
2.1.2. <i>Employee Empowerment on Job Satisfaction</i>	11
2.1.3. <i>Organizational Commitment on Job Satisfaction</i>	12
2.1.4. <i>Work Engagement on Organizational Commitment</i>	14
2.1.5. <i>Employee Empowerment on Organizational Commitment</i> ..	16
2.2. Landasan Teori	33
2.2.1. Sumber Daya Manusia	33
2.2.2. <i>Job Satisfaction</i>	35
2.2.3. <i>Work Engagement</i>	39
2.2.4. <i>Employee Empowerment</i>	43
2.2.5. <i>Organizational Commitment</i>	47
2.3. Pengembangan Hipotesis	49
2.3.1. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	49
2.3.2. Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	50

2.3.3. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	50
2.3.4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	51
2.3.5. Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	52
2.3.6. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	53
2.3.7. Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	54
2.4. Konsep Kerangka Berpikir	56

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	57
3.2. Lokasi Penelitian	57
3.3. Jenis Penelitian	60
3.4. Populasi dan Sampel	60
3.5. Definisi Operasional	60
3.5.1. <i>Work Engagement</i>	60
3.5.2. <i>Employee Empowerment</i>	61
3.5.3. <i>Organizational Commitment</i>	63
3.5.4. <i>Job Satisfaction</i>	64
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	66
3.6.1. Uji Validitas	66
3.6.2. Uji Reliabilitas	67
3.7. Teknik Analisis Data	67
3.7.1. Analisis Deskriptif	68
3.7.2. Analisis PLS	69
3.7.3. <i>Goodness of Fit Model Riset</i>	72
3.7.4. Tingkat Signifikansi	72

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	73
4.1.1. Uji Validitas	73
4.1.2. Uji Reliabilitas.....	75
4.2. Gambaran Umum Responden.....	76
4.2.1. Deskripsi Jenis Kelamin.....	76
4.2.2. Deskripsi Usia Responden.....	77
4.2.3. Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	78
4.2.4. Deskripsi Tingkatan Gaji.....	79
4.2.5. Deskripsi Lama Kerja.....	80

4.2.6. Deskripsi Status Pernikahan.....	81
4.3. Statistik Deskriptif	82
4.4. Analisis <i>Partial Least Square</i>	82
4.4.1. Pengujian Outer Model	82
4.4.2. Pengujian Inner Model	89
4.4.3. Uji Hipotesis.....	91
4.5. Pembahasan	95
4.5.1. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	95
4.5.2. Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	96
4.5.3. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	98
4.5.4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	99
4.5.5. Pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	101
4.5.6. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> sebagai mediasi <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	102
4.5.7. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> sebagai mediasi <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	104
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	106
5.2. Saran.....	107
 DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	114

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	18
Tabel 2.2	Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1	Jumlah Populasi Sampel	60
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Work Engagement</i>	73
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Empowerment</i>	74
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational Commitment</i>	74
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Job Satisfaction</i>	75
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas	76
Tabel 4.6	Hasil Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.7	Hasil Deskripsi Berdasarkan Usia Responden	77
Tabel 4.8	Hasil Deskripsi Berdasarkan Pendidikan Terakhir	78
Tabel 4.9	Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji	79
Tabel 4.10	Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja	80
Tabel 4.11	Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan	81
Tabel 4.12	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	82
Tabel 4.13	Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> Awal	83
Tabel 4.14	Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> Akhir	85
Tabel 4.15	Hasil Analisis <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4.16	Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	88
Tabel 4.17	Nilai <i>R-Square</i>	89
Tabel 4.18	Hasil Uji Pengaruh Langsung	90
Tabel 4.19	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	91
Tabel 4.20	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	56
Gambar 4.1 Diagram Jenis Kelamin.....	77
Gambar 4.2 Diagram Usia	78
Gambar 4.3 Diagram Pendidikn Terakhir	78
Gambar 4.4 Diagram Tingkatan Gaji	79
Gambar 4.5 Diagram Lama Kerja	80
Gambar 4.6 Diagram Status Pernikahan.....	81
Gambar 4.7 Model Awal Penelitian	83
Gambar 4.8 Model Akhir Penelitian.....	85
Gambar 4.9 Hasil Bootstrapping Model	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	114
Lampiran 2	Data Pretest	119
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas	121
Lampiran 4	Data Uji Hipotesis (Smart PLS).....	125
Lampiran 5	Statistik Deskriptif	135
Lampiran 6	Output PLS Algorithm Awal	137

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007: 56). Taunton, dkk (2004: 24) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaannya. Semakin orang tersebut menyukai pekerjaannya, maka semakin puaslah dia terhadap pekerjaannya. Tidak jauh berbeda dengan pemaparan Umar (2005: 87) yang mengungkapkan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka seseorang tersebut akan cenderung puas.

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 *et al.*, 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 *et al.*, 2011: 93).

Markos & Sridevi (2010: 41) menjelaskan ada beberapa faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki *work engagement* terhadap organisasinya. Faktor-faktor tersebut salah satunya adalah rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti penting bagi pegawai. Karyawan harus merasa bahwa perusahaan

dan pekerjaannya memiliki arti penting bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan pegawai perusahaan menjadi lebih dekat dan pegawai akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak. Perusahaan akan memperdayakan karyawan terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, kognitif dan emosi selama bekerja (Margaretha & Santosa, 2012: 103). Dengan demikian, pegawai akan menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat dia bekerja. Namun jika terjadi ketidak adanya *work engagement* dalam sebuah perusahaan dari pegawainya akan berdampak pada hubungan antara pegawai dan perusahaan menjadi tidak baik. Dampak yang timbul berikutnya dari kurangnya rasa memiliki pegawai akan perusahaan membuat kontribusi mereka menjadi berkurang, karena pegawai belum menemukan makna akan pekerjaan dan perusahaan tempat dia bekerja.

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 dikarakteristikan 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 *et al.*, 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 *et al.*, (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 menunjukkan adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap *organizational commitment*. Selanjutnya pada penelitian yang telah dilakukan Pelit *et al.*, (2011: 45) menunjukkan 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).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- 2) Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- 3) Apakah *organization commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- 4) Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
- 5) Apakah *employee empowerment* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
- 6) Manakah yang lebih besar pengaruhnya antara pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung *work engagement* terhadap *job satisfaction*?
- 7) Manakah yang lebih besar pengaruhnya antara pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *organizational commitment*.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational commitment*.
- 6) Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* atau pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* melalui *organization commitment*.
- 7) Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* atau pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* melalui *organization commitment*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1) Manfaat dibidang teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam praktek sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan *work engagement*, *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*.

2) Manfaat praktik

Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) khususnya mengenai *work engagement*, *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. *Work Engagement on Job Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Lu *et al.*, (2015: 737-761) dengan judul *Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison between Supervisors and Line-Level Employees*. Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh posisi karyawan (*supervisor vs line-level employee*) terhadap variabel yang terkait dengan pekerjaan (seperti *work engagement, job satisfaction, dan turnover intentions*). Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis *one way ancova*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work engagement*, yang terdiri atas *vigor, dedication* dan *absorption*, terbukti berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dengan pengaruh terkuat ada pada dimensi *dedication*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis yang digunakan dan lokasi penelitian. Selain menggunakan *work engagement* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *employee empowerment* dan *organizational commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Mishra & Kumar (2017: 68-81) dengan judul *Exploring the Nexus Between Psychological Contract and Turnover Intention: Conceptual Framework*. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk

menyelidiki dampak *psychological contract* terhadap niat omset di sektor asuransi India yang sangat dipengaruhi oleh tingginya tingkat pergantian karyawan. Penelitian tersebut merupakan penelitian *literature review*, dan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work engagement* dan *job satisfaction*, sedangkan *work engagement* dengan *turnover intention* berhubungan negatif. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *work engagement* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *employee empowerment* dan *organizational commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Suwanda (2016: 3191-3218) dengan judul Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Ibis *Styles* Bali Benoa Hotel. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan pada Ibis *Styles* Bali Benoa Hotel. Penelitian tersebut merupakan penelitian asosiatif kausalitas dengan teknik analisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja, serta keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *work engagement* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *employee empowerment* dan *organizational commitment*. Teknik

analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

2.1.2. *Employee Empowerment on Job Satisfaction*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Khera (2015: 30-39) dengan judul *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, India*. Tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*, dan perbedaan tingkat kepuasan kerja wanita dan pria. Penelitian ini menggunakan analisis t test dan regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan *Employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Kepuasan antara pria dan wanita tidak ada beda secara signifikan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *organizational commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Ameer *et al.*, (2014: 114-125) dengan judul *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction*. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana, dan hasilnya menunjukkan *employee empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan

job satisfaction, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *organizational commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Pelit *et al.*, (2011: 784-802) dengan judul *The Effects of Employee Empowerment on Job Satisfaction: A Study on hotels in Turkey*. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear, dan hasilnya menunjukkan *employee empowerment* yang diukur dengan *behavior* dan *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *organizational commitment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

2.1.3. *Organizational Commitment on Job Satisfaction*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Amilin & Dewi (2008: 13-24) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan *Role Stress* sebagai *Variabel Moderating*. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dengan *role stress* sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan ketidakjelasan peran bukanlah

variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *organizational commitment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *employee empowerment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Tobing (2009: 31-37) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis SEM, dan hasilnya menunjukkan komitmen organisasi, yang terdiri atas komitmen afektif, kontinuan dan normatif, berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *organizational commitment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *employee empowerment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Baraba (2013: 61-71) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan

komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara parial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, dengan pengaruh terkuat yaitu komitmen organisasi. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *organizational commitment* dan *job satisfaction*, penelitian ini juga menggunakan *work engagement* dan *employee empowerment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

2.1.4. Work Engagement on Organizational Commitment

Penelitian yang telah dilakukan oleh Abu-Shamaa *et al.*, (2015: 7-27) dengan judul *The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment*. Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh *employee satisfaction* dan *work engagement* terhadap *employee commitment* pada Perusahaan Telekomunikasi di Jordan. Analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan bahwa *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Organizational Commitment* terbukti signifikan saling berhubungan. Selain itu, *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *work engagement* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *employee empowerment*.

Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lin & Ping (2016: 2-16) dengan judul *Perceived Job Autonomy and Employee Engagement as Predictors of Organizational Commitment*. Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui hubungan antara *perceived job autonomy* dan *organizational commitment*, hubungan antara *employee engagement* dan *organizational commitment*, interaksi *autonomy* dan *engagement* terhadap *commitment* pada institusi pendidikan tinggi swasta di Malaysia. Analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan *perceived job autonomy* dan interaksi *autonomy* dengan *engagement* tidak signifikan berpengaruh terhadap *organizational engagement*, dan *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *work engagement* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *employee empowerment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Dajani (2016: 138-147) dengan judul *The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*. Tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *job*

performance dan *organizational commitment*. Analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance*, tetapi kurang berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *work engagement* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *employee empowerment*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

2.1.5. *Employee Empowerment on Organizational Commitment*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Al-Soufi & Akhorshaideh (2017: 87-101) dengan judul *The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan*. Tujuan penelitian tersebut untuk menguji pengaruh *employee empowerment*, *teamwork* terhadap *success of organizational change*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana dan berganda, dan hasilnya menunjukkan *employee empowerment* dan faktor-faktornya berpengaruh signifikan terhadap *success of organizational change*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *work engagement*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Karim & Rehman (2012: 92-104) dengan judul *Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan*. Tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis dampak *Organizational Justice*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, dan hasilnya menunjukkan *Job Satisfaction* dan *perceived justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*, sedangkan *employee empowerment* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *organizational commitment*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *work engagement*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Marzec (2014: 43-52) dengan judul *Using Employee Empowerment to Encourage Organizational Commitment in The Public Sector*. Tujuan penelitian tersebut untuk menguji keterkaitan *employee empowerment* dengan *organizational commitment*. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi Pearson, dan hasilnya menunjukkan pegawai memiliki tingkat *organizational commitment* yang tinggi. Selain itu, *employee empowerment* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada variabel, teknik

analisis dan lokasi penelitian. Selain *employee empowerment* dan *organizational commitment*, penelitian ini juga menggunakan *job satisfaction* dan *work engagement*. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dengan PLS. Penelitian ini dilakukan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diringkas seperti yang tercantum dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
1.	Abu-Shamaa <i>et al.</i> , (2015: 7-27) <i>The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment</i> Pegawai di tiga Perusahaan Telekomunikasi di Jordan	Mengetahui pengaruh dua faktor intangible, yaitu <i>employee satisfaction</i> dan <i>work engagement</i> terhadap <i>employee commitment</i> pada organisasinya	Kuantitatif. <i>Job Satisfaction, Work Engagement, Organizational Commitment</i>	<i>Job Satisfaction, Work Engagement, Organizational Commitment</i> terbukti signifikan saling berhubungan. Selain itu, <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Work Engagement</i> terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
2.	<p>Lin & Ping (2016: 2-16)</p> <p><i>Perceived Job Autonomy and Employee Engagement as Predictors of Organizational Commitment</i></p> <p>83 pegawai di institusi pendidikan tinggi swasta di Malaysia</p>	<p>Menguji hubungan antara <i>perceived job autonomy</i> dan <i>organizational commitment</i>, hubungan antara <i>employee engagement</i> dan <i>organizational commitment</i>, interaksi <i>autonomy</i> dan <i>engagement</i> terhadap <i>commitment</i></p>	<p>Kuantitatif.</p> <p><i>job autonomy, employee engagement, organizational commitment</i></p>	<p><i>perceived job autonomy</i> dan interaksi <i>autonomy</i> tidak signifikan berpengaruh terhadap <i>organizational engagement</i>, dan <i>Employee engagement</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i>.</p>
3.	<p>Dajani (2015: 138-147)</p> <p><i>The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector</i></p> <p>245 pegawai bank di Kairo Mesir</p>	<p>Menguji pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>job performance</i> dan <i>organizational commitment</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>employee engagement, job performance and organizational commitment</i></p>	<p><i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i>, tetapi kurang berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
4.	Sunny & Joshua (2016: 18-21) <i>Employee Engagement: An Imperative for Creating Job Satisfaction in Evolving Workplaces</i> India	Menganalisis pengaruh <i>employee engagement</i> yang mengarah pada <i>job satisfaction</i>	<i>Literature review</i> <i>Employee engagement, job satisfaction</i>	Terdapat hubungan yang signifikan <i>employee engagement</i> dengan <i>job satisfaction</i>
5.	Al-Soufi & Akhorshaideh (2017: 87-101) <i>The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan</i> 143 pegawai <i>Electricity Distribution Company and Jordan Phosphate Mines Company</i>	Menguji pengaruh <i>employee empowerment, teamwork</i> terhadap <i>success of organizational change</i>	Kuantitatif <i>employee empowerment, success organizational change</i>	<i>Employee empowerment</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>success organizational change</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
6.	Karim & Rehman (2012: 91-104) <i>Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan</i> 148 pegawai Otoritas Penerbangan Sipil di Pakistan	Menganalisis dampak <i>Organizational Justice, Job Satisfaction</i> , dan <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	Kuantitatif <i>Organizational Justice, Job Satisfaction, Employee Empowerment, Organizational Commitment</i>	<i>Job Satisfaction</i> dan <i>perceived justice</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> , sedangkan <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>
7.	Marzec (2014: 43-52) <i>Using Employee Empowerment to Encourage Organizational Commitment in the Public Sector</i> 318 pegawai organisasi publik di Polandia	Menguji keterkaitan <i>employee empowerment</i> dengan <i>organizational commitment</i>	Kuantitatif <i>employee empowerment, organizational commitment</i>	Pegawai memiliki tingkat <i>organizational commitment</i> yang tinggi. Selain itu, <i>employee empowerment</i> terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> .

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
8.	<p>Jaiswal <i>et al.</i>, (2017: 68-78)</p> <p><i>Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation</i></p> <p>Guru perguruan tinggi di wilayah Gwalior</p>	<p>Menganalisis dampak <i>Employee engagement</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>motivation</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Employee engagement, job satisfaction and motivation</i></p>	<p><i>employee engagement</i> berhubungan signifikan dengan <i>job satisfaction</i>, sedangkan <i>employee engagement</i> tidak berhubungan signifikan terhadap <i>motivation</i></p>
9.	<p>Khera (2015: 30-39)</p> <p><i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Analysis of Banks in Chandigarh, India</i></p> <p>108 pegawai bank di Chandigarh India</p>	<p>Mengetahui hubungan <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>, dan perbedaan tingkat kepuasan kerja wanita dan pria</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Employee Empowerment and Job Satisfaction</i></p>	<p><i>Employee empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>. Kepuasan antara pria dan wanita tidak ada beda secara signifikan.</p>
10.	<p>Ameer <i>et al.</i>, (2014: 114-125)</p> <p><i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction</i></p> <p>90 pegawai Mam Saba Sattar</p>	<p>Mengetahui pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Employee Empowerment dan Job Satisfaction</i></p>	<p><i>Employee empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
11.	<p>Pelit <i>et al.</i>, (2011: 784-802)</p> <p><i>The Effects of Employee Empowerment on Job Satisfaction: A Study on hotels in Turkey</i></p> <p>1854 pegawai hotel di Turki</p>	<p>Mengetahui pengaruh <i>employee empowerment</i> terhadap <i>job satisfaction</i></p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>employee empowerment and job satisfaction</i></p>	<p><i>Employee empowerment</i> yang diukur dengan <i>behavior</i> dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i></p>
12.	<p>Amilin & Dewi (2008: 13-24)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan <i>Role Stress</i> sebagai Variabel Moderating</p> <p>54 akuntan public di Jakarta</p>	<p>Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dengan <i>role stress</i> sebagai variabel moderating</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>Komitmen organisasional, kepuasan kerja, <i>role stress</i></p>	<p>Ketidak jelasan peran bukanlah variabel yang memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
13.	<p>Tobing (2009: 31-37)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara</p> <p>144 pegawai PT Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara</p>	<p>Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Komitmen organisasi, yang terdiri atas komitmen afektif, kontinuan dan normatif, berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
14.	<p>Baraba (2013: 63-66)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Perawat</p> <p>60 perawat di PKU Muhammadiyah Tunas Medika Purworejo</p>	<p>Mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Kuantitatif</p> <p>lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja</p>	<p>Lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara parial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, dengan pengaruh terkuat yaitu komitmen organisasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
15.	<p>Lu <i>et al.</i>, (2015: 737-761)</p> <p><i>Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison between Supervisors and Line-Level Employees</i></p> <p>Karyawan line level dan supervisor dari 29 hotel kelas menengah di Amerika Utara</p>	<p>Mengetahui pengaruh posisi karyawan (<i>supervisor vs line-level employee</i>) terhadap variabel yang terkait dengan pekerjaan (seperti <i>work engagement, job satisfaction, dan turnover intentions</i>)</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions</i></p>	<p><i>Work engagement</i>, yang terdiri atas <i>vigor, dedication</i> dan <i>absorption</i>, terbukti berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i>, dengan pengaruh terkuat ada pada dimensi <i>dedication</i></p>
16.	<p>Mishra & Kumar (2017: 68-81)</p> <p><i>Exploring the Nexus Between Psychological Contract and Turnover Intention: Conceptual Framework</i></p> <p><i>Research articel</i> periode Januari hingga Maret 2016</p>	<p>Menyelidiki dampak <i>psychological contract</i> terhadap niat omset di sektor asuransi India yang sangat dipengaruhi oleh tingginya tingkat pergantian karyawan</p>	<p><i>Literature review</i></p> <p><i>Psychological contract, work culture, workforce diversity, trust, job satisfaction, turnover intention, work engagement</i></p>	<p>terdapat hubungan yang positif antara <i>work engagement</i> dan <i>job satisfaction</i>, sedangkan <i>work engagement</i> dengan <i>turnover intention</i> berhubungan negatif</p>

Lanjutan Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
17.	Sari & Suwanda (2016: 3191-3218) Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Ibis <i>Styles</i> Bali Benoa Hotel 90 orang karyawan Ibis <i>Styles</i> Bali Benoa Hotel	Mengetahui pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan pada Ibis <i>Styles</i> Bali Benoa Hotel	Kuantitatif asosiatif <i>Self-Efficacy</i> , Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja	<i>Self efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja, serta keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data Sekunder, 2018

Dari hasil tabel diatas, peneliti merangkum untuk variabel *work engagement*, *employee empowerment*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* yang akan dijelaskan pada tabel berikutnya adalah jurnal yang akan digunakan dan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Work Engagement</i>	Abu-Shamaa <i>etal.</i> , (2015: 7-27)	<i>a. Meaningfulness</i> <i>b. Safety</i> <i>c. Availability</i>	Lu <i>et al.</i> , (2015: 737-761); Mishra & Kumar (2017: 68-81)
	Lin & Ping (2016: 2-16)	<i>a. Physical</i> <i>b. Emotional</i> <i>c. Cognitive aspects</i>	<i>a. Vigor</i> <i>b. Dedication</i> <i>c. Absorption</i>
	Dajani (2015: 138-147)	a. Keingintahuan b. Ketekunan c. Rajin d. Orientasi belajar e. Motivasi berprestasi	Imperatori (2017: 26), <i>Engagement and Disengagement at Work.</i>
	Jaiswal <i>et al.</i> , (2017: 68-78)	<i>a. Employee recognition</i> <i>b. Team work</i> <i>c. Facility</i>	
	Lu <i>et al.</i> , (2015: 737-761)	<i>a. Vigor</i> <i>b. Dedication</i> <i>c. Absorption</i>	
	Sunny & Joshua (2016: 18-21)	<i>a. Growth opportunities</i> <i>b. Organizational climate</i> <i>c. Organizational policies & procedures</i>	
	Mishra & Kumar (2017: 68-81)	<i>a. Vigor</i> <i>b. Dedication</i> <i>c. Absorption</i>	

Lanjutan Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Employee Empowerment</i>	Al-Soufi & Akhorshaideh (2017: 87-101)	<i>a. Talent management</i> <i>b. Leadership style</i> <i>c. Employee training</i> <i>d. Reward</i>	Marzec (2014: 43-52): <i>a. Choice</i> <i>b. Competency</i> <i>c. Meaningfulness</i> <i>d. Impact</i>
	Marzec (2014: 43-52)	<i>Cognitive model of empowerment:</i> <i>a. Choice</i> <i>b. Competency</i> <i>c. Meaningfulness</i> <i>d. Impact</i>	Thomas (1990: 672), <i>Cognitive Elements of Empowerment.</i>
	Khera (2015: 30-39)	<i>a. Meaning</i> <i>b. Competence</i> <i>c. Self determination</i> <i>d. Impact</i>	
	Ameer, Bhatti & Baig (2014: 114-125)	<i>Employees Empowerment Steps:</i> <i>a. Acquire empowerment</i> <i>b. Choose employees to empower</i> <i>c. Provide role information</i> <i>d. Share organization information</i> <i>e. Provide training to employee</i> <i>f. Inspire individual initiatives</i>	
	Pelit <i>et al.</i> , (2011:784-802)	<i>a. Behavioral dimension</i> <i>b. Psychological dimension</i>	

Lanjutan Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Job Satisfaction</i>	Abu-Shamaa <i>et al.</i> , (2015: 7-27)	<i>a.Environmental</i> <i>b.Strategic employee recognition</i> <i>c.Individual</i> <i>d.Psychological wellbeing</i>	Sari & Suwanda (2016: 3191-3218); Khera (2015: 30-39): a. Gaji (<i>Pay</i>) b. Promosi (<i>Promotion</i>) c. Supervisi (<i>Supervision</i>) d. Rekan Kerja (<i>Co-workers</i>) e. Pekerjaan itu sendiri (<i>The Work Itself</i>)
	Sunny & Joshua (2016: 18-21)	<i>a. Work environment</i> <i>b. Reward and recognition</i> <i>c. Security & Supervision</i>	
	Jaiswal <i>et al.</i> , (2017: 68-78)	<i>a. Job requirement</i> <i>b. Working environment</i> <i>c. Reputation of company</i>	
	Khera (2015: 30-39)	a. <i>Pay</i> b. <i>Promotion</i> c. <i>Supervision</i> d. <i>Benefit</i> e. <i>Contingent reward</i> f. <i>Operating procedures</i> g. <i>Co-workers</i> h. <i>Nature of work</i> i. <i>Communication</i>	Luthans (2002: 230), <i>Organizational Behavior</i> .
	Sari & Suwanda (2016: 3191-3218)	a. Gaji b. Pekerjaan itu sendiri c. Promosi d. Supervisi e. Rekan kerja	

Lanjutan Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
	Pelit <i>et al.</i> , (2011: 784-802)	<p><i>Factors affecting Job Satisfaction:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Employment status</i> b. <i>Duration of employment</i> c. <i>Location of the establishment</i> d. <i>Content of the work</i> e. <i>Employment position</i> f. <i>Opportunities to sharpen skills</i> g. <i>The routine of the work</i> h. <i>Wages</i> i. <i>Promotion opportunities</i> 	
	Baraba (2013: 61-71)	<p><i>Instrumen The Minnesota Satisfaction Questionnaire:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Variasi pekerjaan b. Kemampuan atasan dalam pengambilan keputusan c. <i>Reward</i> d. Pekerjaan yang pasti e. Kesempatan bagi karyawan untuk mengaktualisasikan diri f. Kesempatan mengabdikan g. Kebijakan atasan 	

Lanjutan Tabel 2.2. Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan dalam Penelitian ini
<i>Organizational Commitment</i>	Abu-Shamaa <i>et al.</i> , (2015: 7-27)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	Abu-Shamaa <i>et al.</i> , (2015: 7-27); Lin & Ping (2016: 2-16); Marzec (2014); Tobing (2009: 31-37) <i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i> Luthans (2002: 237), <i>Organizational Behavior.</i>
	Lin & Ping (2016: 2-16)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	
	Dajani (2015: 138-147)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	
	Marzec (2014: 43-52)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	
	Tobing (2009: 31-37)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	
	Baraba (2013: 61-71)	<i>a. Affective commitment</i> <i>b. Normative commitment</i> <i>c. Continuance commitment</i>	

Sumber: Data Sekunder, 2018

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *work engagement*, *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Variabel tersebut dipilih karena *job satisfaction* penting untuk diperhatikan, karena kepuasan dari setiap pegawai

dapat meningkatkan kinerjanya yang berdampak baik bagi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa *employee empowerment*, *work engagement*, dan *organizational commitment* dapat memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction*, yang berarti bahwa untuk meningkatkan kepuasan pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan *employee empowerment*, *work engagement*, dan *organizational commitment*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel yang digunakan yaitu *employee empowerment*, *work engagement*, *organizational commitment* dan *job satisfaction*.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih sebatas menguji pengaruh langsung *work engagement* dan *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*, namun belum menganalisis pengaruh tidak langsungnya. Oleh karena itu, pada penelitian ini menggunakan variabel *organizational commitment* sebagai variabel mediasi, sehingga dapat diketahui apakah *organizational commitment* dapat memediasi pengaruh secara tidak langsung dari *work engagement* dan *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menunjukkan secara empiris pengaruh *work engagement* dan *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational commitment*, dimana manajemen PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) dapat menerapkan hasilnya untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawannya.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. 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:

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

Selain itu, dalam manajemen sumber daya manusia, dilakukan pula pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Pengembangan dan peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi sumber daya manusianya atau pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja

karena dapat mencapai target atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan.

2.2.2. Job Satisfaction

Kepuasan adalah konsep psikologis yang didefinisikan dengan cara yang berbeda (Singh *et al.*, 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 *et al.*, 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).

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (As'ad, 2003: 104), di antaranya:

a. Faktor hubungan antar karyawan, meliputi:

1) Hubungan antar manajer dengan karyawan

Komunikasi antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Komunikasi yang buruk dapat mengakibatkan kemangkiran dan perputaran pegawai. Komunikasi yang

baik dapat ditunjukkan dengan adanya kesediaan atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat bawahannya, karena hal tersebut sangat berperan untuk menimbulkan rasa puas terhadap kerja

2) Kondisi kerja

Lingkungan kerja yang bersih, penerangan yang cukup, pertukaran udara yang baik, dengan perlengkapan kerja yang memadai pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat berdampak pada semangat kerja karyawan. Sebaliknya tempat atau lingkungan kerja yang buruk dalam arti kebersihan dan keselamatan kerjanya serta kelengkapan kerjanya sangat kurang akan mengurangi semangat kerja yang ada.

3) Hubungan sosial dengan di antara karyawan

Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor penunjang kepuasan kerja

4) Sugesti teman kerja

Faktor ini terkait dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya maupun dengan karyawan lain. Kepuasan kerja dapat tercipta jika memiliki rekan kerja yang ramah dan menyenangkan.

5) Emosi dan situasi kerja

Emosi dan situasi kerja yang dimaksud seperti ketenangan kerja, tidak hanya terkait dengan pekerjaan, namun juga juga terkait dengan kesejahteraan keluarganya. Setiap karyawan juga merasa ingin diakui dan dihormati.

b. Faktor individual

- 1) Sikap terhadap pekerjaannya, menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang
- 2) Umur saat bekerja, karyawan yang lebih tua memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya dan memiliki kepuasan tersendiri, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda cenderung memiliki pandangan yang ideal sehingga apabila harapannya di dalam dunia kerja memiliki kesenjangan dalam realitanya dapat menimbulkan perasaan tidak puas.
- 3) Jenis kelamin

c. Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:

- 1) Keadaan keluarga karyawan, seperti bantuan kesehatan keluarga, asuransi kesehatan keluarga, gaji pensiun dan sebagainya. Karyawan yang menghidupi keluarganya dengan cukup akan merasa puas dalam pekerjaannya.
- 2) Rekreasi, kesempatan rekreasi perlu dilakukan perusahaan untuk mengatasi kejenuhan karyawan, sehingga karyawan dapat kembali memberikan kinerja yang baik setelah rekreasi.
- 3) Pendidikan, diperlukan sebagai tindakan peningkatan kompetensi karyawan, karena seiring berkembangnya zaman, teknologi dan ilmu pengetahuan juga turut berkembang, sehingga kompetensi karyawan juga

perlu dikembangkan, agar dapat memanfaatkan teknologi tersebut dan dapat bersaing dengan kompetisinya.

Menurut Robbins (2006: 149), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya:

a. Kerja yang menantang secara mental.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

b. Penghargaan yang sesuai.

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

d. Kolega yang suportif.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Job satisfaction dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu (Luthans, 2002: 230):

- a. *The work itself*, yaitu sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. *Pay*, yaitu jumlah remunerasi finansial yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang setara dengan apa yang dilihat orang lain dalam organisasi.
- c. *Promotion opportunities*, yaitu kemungkinan untuk kemajuan dalam organisasi.
- d. *Supervision*, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. *Co-workers*, yaitu tingkat dimana rekan kerja secara teknis mahir dan mendukung secara sosial.

2.2.3. Work Engagement

Robinson *et al.*, (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 bahwa 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 *et al.*, (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 bahwa keterikatan kerja adalah tentang bagaimana pegawai menjalani pekerjaannya dengan ingin benar-benar mencurahkan waktu dan usahanya sebagai bentuk dedikasi.

Employee engagement sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani & Tjahjaningsih, 2015: 150). *Employee engagement* merupakan pemberdayaan anggota organisasi terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Margaretha & Santosa, 2012: 103).

Kahn (1990: 694) menjelaskan *employee engagement* sebagai, "*harnessing of organization members' selves their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically cognitively, emotionally and mentally during*

role performance”. Definisi tersebut berarti *work engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya: dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif *work engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh pegawai mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang dimiliki dalam organisasi. Definisi tersebut secara sederhana dapat ditarik kesimpulan bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara fisik maupun psikologis saat melaksanakan peran organisasional.

Selanjutnya Schaufeli *et al.*, (2002: 74) mendefinisikan *work engagement* sebagai, “*positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Definisi tersebut dapat diartikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh *vigor, dedication, dan absorption*.

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, persistensi, 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 berkaitan dengan tiga kondisi psikologis (Abu-Shamaa *et al.*, 2015: 10), yaitu:

a. Kebermaknaan

Kebermaknaan terkait dengan karakteristik tugas, peran dan interaksi kerja, artinya penting dari keberadaan karyawan tersebut dalam organisasi, makin penting peran yang diberikan maka *engagement* yang terbentuk dapat makin kuat.

b. Keamanan

Keamanan terkait dengan hubungan interpersonal antar kelompok, gaya manajemen dan proses dan norma organisasi. Hubungan yang terjalin dengan baik dapat meningkatkan *engagement* karyawan karena merasa dihargai.

c. Ketersediaan

Ketersediaan terkait dengan energi fisik, emosional, ketidakamanan dan kehidupan di luar.

Jaiswal *et al.*, (2017: 73) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *work engagement* dapat dilihat dari tiga hal, yaitu:

- a. *Employee recognition*, terkait dengan pengakuan atasan atas hasil kerja yang baik, kepedulian atasan dengan kesejahteraan pegawainya, dan kesediaan untuk tetap menjadi pegawai di perusahaan selama kurun waktu tertentu.
- b. *Team work*, terkait dengan rekan kerja, perasaan peduli terhadap perusahaan, dan dapat berpendapat dalam suatu *team work*.
- c. *Facility*, terkait dengan peralatan dan perlengkapan yang disediakan mendukung pekerjaan, serta rekan kerja melakukan pekerjaan dengan baik.

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

- a. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, persistensi tidak mudah lelah.
- b. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.
- c. *Absorption* adalah keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

2.2.4. 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.

Terdapat empat dimensi yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (Marzec, 2014: 46) terkait dengan model *empowerment* kognitif. Keempat dimensi tersebut yaitu pilihan, kompetensi, *meaningfulness* dan dampak. Pilihan mengacu pada kemungkinan yang dirasakan oleh karyawan untuk memutuskan sendiri metode dan instrumen yang akan digunakan dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi terkait dengan kepercayaan diri bahwa karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaannya dengan benar. *Meaningfulness* terkait dengan nilai yang dirasakan karyawan dari tujuan dan tugas pekerjaannya yang mengacu pada norma dan nilainya sendiri. Dampak terkait dengan sejauh mana apa yang telah dilakukannya dapat memengaruhi fungsi organisasi.

Proses dalam pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dapat dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu (Ameer *et al.*, 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):

- a. *Choice*, yaitu melibatkan tanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan.
- b. *Competency*, yaitu mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas dengan kompetensi yang dimiliki.
- c. *Meaningfulness*, menyangkut nilai tujuan atau tujuan tugas, dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu.
- d. *Impact*, yaitu mengacu pada efek atau hasil yang diperoleh setelah mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

2.2.5. 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 *et al.*, 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 *et al.*, 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 *et al.*, 2015: 13; Lin & Ping, 2016: 2; Meyer, 2016: 31-32), yaitu:

- a. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi dan keterlibatan dalam organisasi, seperti kondisi pekerjaan dan pemenuhan harapan.
- b. Komitmen kontinu mengacu pada kesadaran karyawan terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, seperti pekerjaan yang tersedia dan manfaat yang diperoleh.

- c. Komitmen normatif mengacu pada perasaan berkewajiban untuk melanjutkan pekerjaan, seperti nilai-nilai pribadi dan perasaan terhadap kewajiban.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. 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 *et al.*, (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*

2.3.2. 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 *et al.*, (2014: 125) serta Pelit *et al.*, (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*

2.3.3. 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 kinerjanya. 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*

2.3.4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Penelitian yang dilakukan oleh Abu-Shamaa *et al.*, (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*

2.3.5. 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*

2.3.6. 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.

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

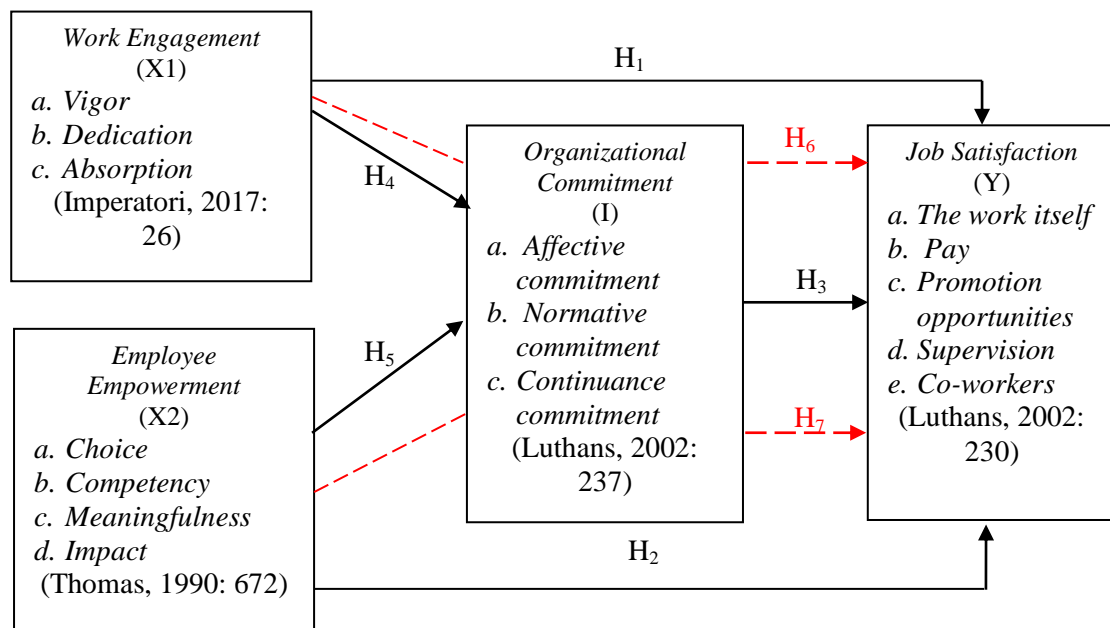
Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap keseluruhan pengalaman kerja yang timbul dari banyaknya faktor (Khera, 2015: 31), seperti hubungan karyawan dengan atasan, dengan antar karyawan, lingkungan kerja, gaji dan sebagainya. Kepuasan kerja dapat diperoleh jika karyawan memiliki hubungan dan komunikasi 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 *et al.*, (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 *et al.*, (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 *et al.*, (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.

2.4. 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 2.1 Kerangka Berpikir.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. 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).

3.2. 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.

Awal mula berdirinya PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Pesero), nama pertamanya PT. Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan (Persero) berdasarkan PP Nomor 7 Tahun 1980 dengan Akta Notaris Soeleman Ardjasasmita, SH, Nomor: 19 tanggal 15 Juli 1980. Perusahaan yang bergerak di BUMN ini diberi kewenangan penuh untuk mengelola kedua taman wisata tersebut berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 1 tahun 1992 tentang pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, serta pemanfaatan sekitarnya.

Seiring berjalannya waktu, kawasan Ratu Boko termasuk bagian dari taman wisata dan nama perusahaan juga ikut berubah. Sesuai Akta Notaris Soekeimi, SH, Nomor: 25 tanggal 3 Agustus 1994, nama BUMN ini menjadi PT Taman Wisata Candi Borobudur Prambanan & Ratu Boko (Persero).

Tujuan pendirian BUMN ini adalah mengelola pariwisata di lingkungan Candi Borobudur, Candi Prambanan, dan Keraton Ratu Boko serta peninggalan sejarah dan purbakala lainnya. Perusahaan menjadikan tiga objek wisata ini bersifat kultural, edukatif, dan rekreatif. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada agar menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan dapat bersaing. PT. Taman Wisata Candi Borobudur , Prambanan, dan Ratu Boko (PT. TWC) juga dituntut menghasilkan laba guna meningkatkan nilai perusahaan dan devisa

negara. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan ini diberi kewenangan untuk merencanakan, mengembangkan dan memanfaatkan jasa-jasa, prasarana, sarana dan fasilitas umum lainnya di lingkungan Taman Wisata Candi untuk kegiatan pariwisata.

3.3. Jenis Data

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner 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.

3.4. 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.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Sampel

Borobudur	Prambanan	Ratu Boko	Teapen	Manohara	UJT	Jumlah
54	56	22	21	18	1	172

Sumber: Data Sekunder, 2018

Unit Borobudur adalah karyawan yang bekerja di bagian candi Borobudur, unit Manohara adalah karyawan yang bekerja di bagian perhotelan yang berada dikawasan candi Borobudur, walaupun bekerja pada kawasan yang sama tetapi berbeda bagian ataupun unitnya. Unit Prambanan adalah karyawan yang bekerja di bagian candi Prambanan, unit Teapen adalah unit Teater Pentas yang menampilkan berbagai seni seperti “SENDRA TARI BALET RAMAYANA”, UJT adalah Unit Jasa Transportasi, walaupun bekerja pada kawasan yang sama tetapi berbeda bagian ataupun unitnya. Unit Ratu Boko adalah karyawan yang bekerja di bagian candi Ratu Boko.

3.5. Definisi Operasional

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

3.5.1. *Work Engagement*

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point , di mana ‘1’ menunjukkan ‘sangat tidak setuju’ , ‘2’ menunjukkan ‘tidak setuju’, ‘3’ menunjukkan ‘netral’ , ‘4’ menunjukkan ‘setuju’ dan ‘5’ menunjukkan ‘sangat setuju’. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *work engagement* diadaptasi dari Lu *et al.*, (2015: 38); Imperatori (2017: 26) adalah:

1. *Vigor*
 - a. Saya dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi di perusahaan.
 - b. Saya bekerjasama dengan orang lain untuk menjalankan rencana yang sudah direncanakan oleh perusahaan.
 - c. Saya terbiasa berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaan.
2. *Dedication*
 - a. Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.
 - b. Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.
 - c. Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi.
3. *Absorption*
 - a. Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja.
 - b. Saya sering lupa waktu ketika sedang bekerja.
 - c. Saya selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan

3.5.2. *Employee Empowerment*

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point , di mana ‘1’ menunjukkan ‘sangat tidak setuju’ , ‘2’ menunjukkan ‘tidak setuju’, ‘3’ menunjukkan ‘netral’ , ‘4’ menunjukkan ‘setuju’ dan ‘5’ menunjukkan ‘sangat setuju’. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *employee empowerment* diadaptasi dari Marzec (2014: 90); Thomas (1990: 672) adalah:

1. *Choice*

- a. Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.
- b. Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.
- c. Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir

2. *Competency*

- a. Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki
- b. Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya
- c. Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini

3. *Meaningfulness*

- a. Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.
- b. Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.
- c. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.

4. *Impact*

- a. Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.
- b. Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan.
- c. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik.

3.5.3. *Organizational Commitment*

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point , di mana ‘1’ menunjukkan ‘sangat tidak setuju’ , ‘2’ menunjukkan ‘tidak setuju’, ‘3’ menunjukkan ‘netral’ , ‘4’ menunjukkan ‘setuju’ dan ‘5’ menunjukkan ‘sangat setuju’. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *organizational commitment* diadaptasi dari Abu-Shama *et al.*, (2015: 16); Luthans (2002: 237) adalah:

1. *Affective commitment*

- a. Saya tahu apa yang saya harapkan di tempat kerja
- b. Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar
- c. Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan apa yang terbaik setiap hari

2. *Normative commitment*

- a. Misi/tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting
- b. Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya

- c. Saya telah menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan baik

3. *Continuance commitment*

- a. Rekan saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
- b. Dalam enam bulan terakhir, seorang yang bekerja telah berbicara kepada saya tentang kemajuan saya
- c. Dalam satu tahun terakhir ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar.

3.5.4. Job Satisfaction

Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* 5 point , di mana ‘1’ menunjukkan ‘sangat tidak puas’ , ‘2’ menunjukkan ‘tidak puas’, ‘3’ menunjukkan ‘netral’ , ‘4’ menunjukkan ‘puas’ dan ‘5’ menunjukkan ‘sangat puas’. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diadaptasi dari Sari & Suwanda (2016: 73); Luthans (2002: 230) adalah:

1. Gaji

- a. Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari.
- b. Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.
- c. Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.

2. Pekerjaan itu sendiri

- a. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya.
- b. Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas.
- c. Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya.

3. Promosi

- a. Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan.
- b. Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan.
- c. Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan.
- d. Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.

4. Supervisi

- a. Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya.
- b. Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi.
- c. Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya.
- d. Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai.

5. Rekan kerja

- a. Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.
- b. Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- c. Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.

- d. Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.1. 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. Rumus *product moment* menurut Arikunto (2010: 213), adalah sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{xy} : koefisien korelasi antara jumlah skor butir (x) dengan jumlah skor total (y)

X : skor item

Y : skor total

N : jumlah subyek

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.

3.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Variabel dinyatakan reliabel jika *Alfa Cronbach* > 0,600. (Ghozali, 2011: 46). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha moment* menurut Arikunto (2010: 239) sebagai berikut :

$$r_{II} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{(\sum \sigma_b^2)}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{II}	= reliabilitas instrumen
k	= banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
$\sum \sigma_b^2$	= jumlah varians butir
σ_t^2	= varians total

3.7. 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 hubunga 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.

3.7.1. 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.

$$Int = \frac{\sum S_{max} - \sum S_{min}}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

Dimana:

Int = Interval

$\sum S_{Max}$ = Skor Total Maksimum

$\sum S_{Min}$ = Skor Toral Minimum

$\sum_{i=1}^n K_i$ = Jumlah Kategori

3.7.2. 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 konstruknya. 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 konstruknya. 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 konstruknya. Indikator dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan konstruknya 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*. Model persamaannya dapat dituliskan seperti dibawah ini.

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + r\xi + \zeta$$

Di mana:

η = vector endogen (dependen) variabel laten

ξ = vector exogen (independen) variabel laten

ζ = vector residual

Oleh karena PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Di mana:

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan predictor endogen dan variabel laten exogen ξ_b dan η_i sepanjang range indeks I dan b. Sedangkan ζ_j adalah *inner residual variabel*.

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:

Tabel 3.3 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 konstruknya 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 R2 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

3.7.3. Goodness of Fit Model Riset

Tujuan dari pengujian *goodness of fit* model adalah untuk membandingkan distribusi yang diobservasi dengan distribusi yang diharapkan (Lind *et al.*, 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).

3.7.4. 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.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Total kuesioner yang disebarkan berjumlah 172 kuesioner, kuesioner yang kembali sebanyak 122 kuesioner, kuesioner yang tidak lengkap sebanyak 22 kuesioner, dan kuesioner yang memenuhi syarat sebanyak 100 kuesioner.

4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan korelasi *product moment*. Instrumen penelitian dikatakan valid jika nilai signifikansi kurang dari $\alpha = 0,05$. Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel *Work Engagement*

Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
WE1	0,695	0,000	Valid
WE2	0,540	0,002	Valid
WE3	0,827	0,000	Valid
WE4	0,584	0,001	Valid
WE5	0,592	0,001	Valid
WE6	0,742	0,000	Valid
WE7	0,708	0,000	Valid
WE8	0,516	0,003	Valid
WE9	0,659	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 122)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat 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.

Hasil uji validitas variabel *Employee Empowerment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Empowerment*

Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
EE1	0,473	0,008	Valid
EE2	0,458	0,011	Valid
EE3	0,676	0,000	Valid
EE4	0,551	0,002	Valid
EE5	0,691	0,000	Valid
EE6	0,831	0,000	Valid
EE7	0,556	0,001	Valid
EE8	0,817	0,000	Valid
EE9	0,670	0,000	Valid
EE10	0,691	0,000	Valid
EE11	0,574	0,001	Valid
EE12	0,520	0,003	Valid

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 122)

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat 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.

Hasil uji validitas variabel *Organizational Commitment* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Commitment*

Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
OC1	0,442	0,015	Valid
OC2	0,557	0,001	Valid
OC3	0,460	0,011	Valid
OC4	0,762	0,000	Valid
OC5	0,814	0,000	Valid
OC6	0,771	0,000	Valid
OC7	0,814	0,000	Valid
OC8	0,794	0,000	Valid
OC9	0,661	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 122)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat 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.

Hasil uji validitas variabel *Job Satisfaction* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel *Job Satisfaction*

Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
JS1	0,824	0,000	Valid
JS2	0,673	0,000	Valid
JS3	0,631	0,000	Valid
JS4	0,615	0,000	Valid
JS5	0,729	0,000	Valid
JS6	0,653	0,000	Valid
JS7	0,673	0,000	Valid
JS8	0,709	0,000	Valid
JS9	0,664	0,000	Valid
JS10	0,709	0,000	Valid
JS11	0,788	0,000	Valid
JS12	0,724	0,000	Valid
JS13	0,788	0,000	Valid
JS14	0,728	0,000	Valid
JS15	0,603	0,000	Valid
JS16	0,679	0,000	Valid
JS17	0,582	0,001	Valid
JS18	0,640	0,000	Valid

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 123)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat 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.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach*. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
<i>Work Engagement</i>	0,822	Reliabel
<i>Employee Empowerment</i>	0,844	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,847	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,928	Reliabel

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 123 - 125)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat 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.

4.2. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden yang ditampilkan dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, tingkatan gaji, lama bekerja, dan status pernikahan. Hasil deskripsi dari masing-masing kategori tersebut adalah sebagai berikut.

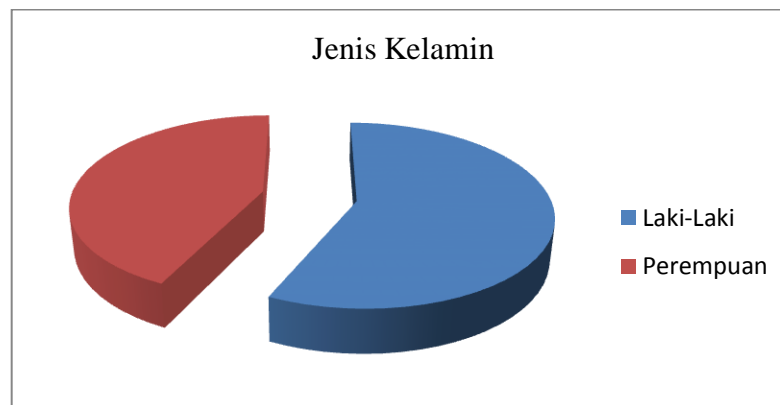
4.2.1. Deskripsi Jenis Kelamin

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	57	57
2	Perempuan	43	43
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 136)



Gambar 4.1 Diagram Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 57%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko berjenis kelamin laki-laki.

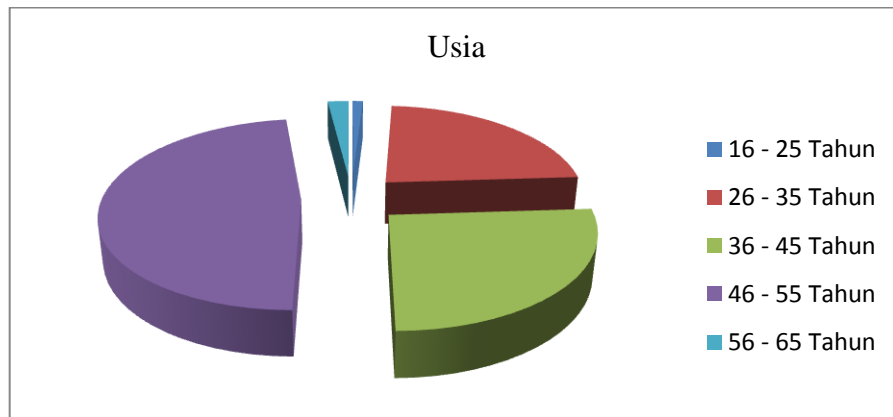
4.2.2. Deskripsi Usia Responden

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan usia responden dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.7 Hasil Deskripsi Berdasarkan Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	16 - 25 Tahun	1	1
2	26 - 35 Tahun	23	23
3	36 - 45 Tahun	26	26
4	46 - 55 Tahun	48	48
5	56 - 65 Tahun	2	2
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 136)



Gambar 4.2 Diagram Usia

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berusia antara 46 – 55 tahun, yaitu sebanyak 48%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko berusia antara 46 – 55 tahun.

4.2.3. Deskripsi Pendidikan Terakhir

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pendidikan sebagai berikut.

Tabel 4.8 Hasil Deskripsi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	54	54
2	Diploma	3	3
3	Sarjana	43	43
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 136)



Gambar 4.3 Diagram Pendidikan Terakhir

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 54%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko memiliki pendidikan terakhir SMA.

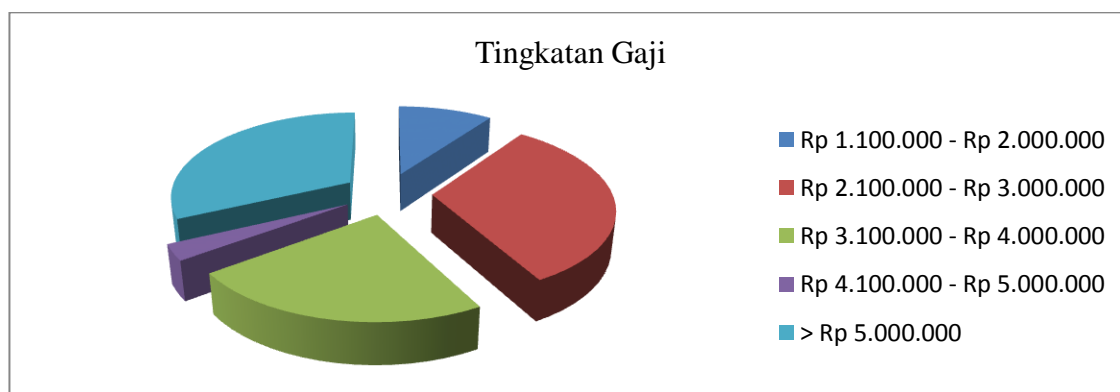
4.2.4. Deskripsi Tingkatan Gaji

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan tingkatan gaji dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.9 Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji

No	Tingkat Gaji	Frekuensi	Persentase (%)
1	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000	10	10
2	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000	32	32
3	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000	23	23
4	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000	3	3
5	> Rp 5.000.000	32	32
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 136)



Gambar 4.4 Diagram Tingkatan Gaji

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki gaji antara Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000, yaitu sebanyak 32%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT.

Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko memiliki gaji antara Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000.

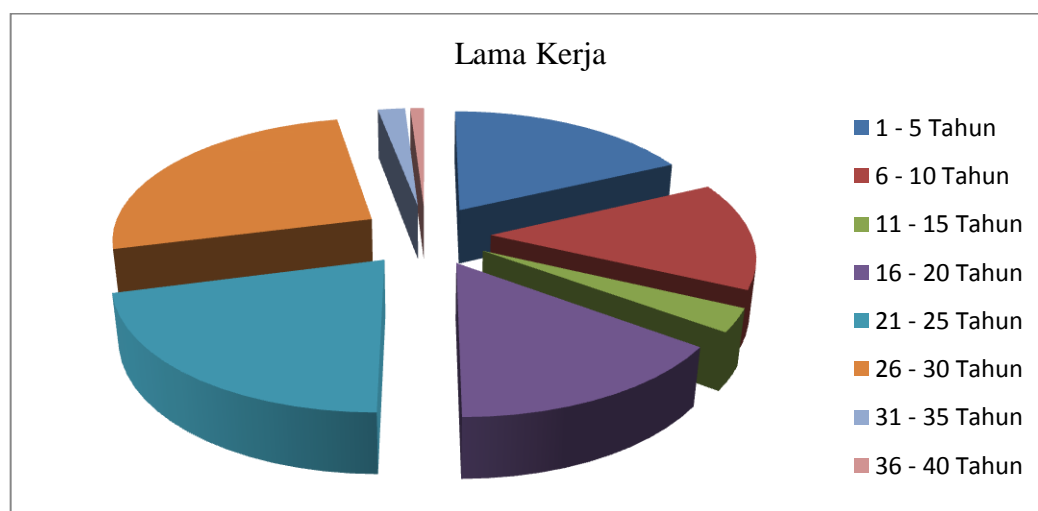
4.2.5. Deskripsi Lama Kerja

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.10 Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 5 Tahun	18	18
2	6 - 10 Tahun	14	14
3	11 - 15 Tahun	3	3
4	16 - 20 Tahun	15	15
5	21 - 25 Tahun	21	21
6	26 - 30 Tahun	26	26
7	31 - 35 Tahun	2	2
8	36 - 40 Tahun	1	1
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 137)



Gambar 4.5 Diagram Lama Kerja

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja antara 26 – 30 tahun, yaitu sebanyak 26%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Taman Wisata Candi

Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko merupakan karyawan lama, yang memiliki masa kerja antara 26 – 30 tahun.

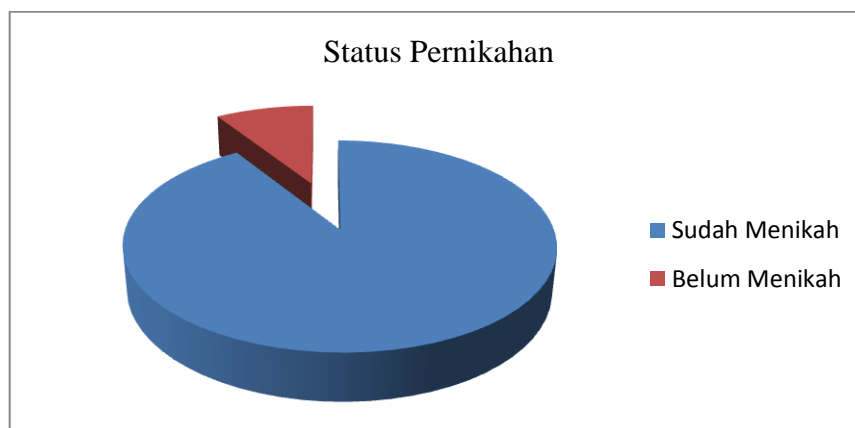
4.2.6. Deskripsi Status Pernikahan

Deskripsi frekuensi responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sudah Menikah	91	91
2	Belum Menikah	9	9
Total		100	100

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 136)



Gambar 4.6 Diagram Status Pernikahan

Berdasarkan tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah menikah, yaitu sebanyak 91%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko merupakan karyawan yang sudah berumah tangga.

4.3. 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. Hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Std.dev
<i>Work Engagement</i>	2,75	5,00	3,96	0,46
<i>Employee Empowerment</i>	2,20	5,00	3,87	0,46
<i>Organizational Commitment</i>	2,80	5,00	3,89	0,42
<i>Job Satisfaction</i>	2,45	5,00	3,99	0,47

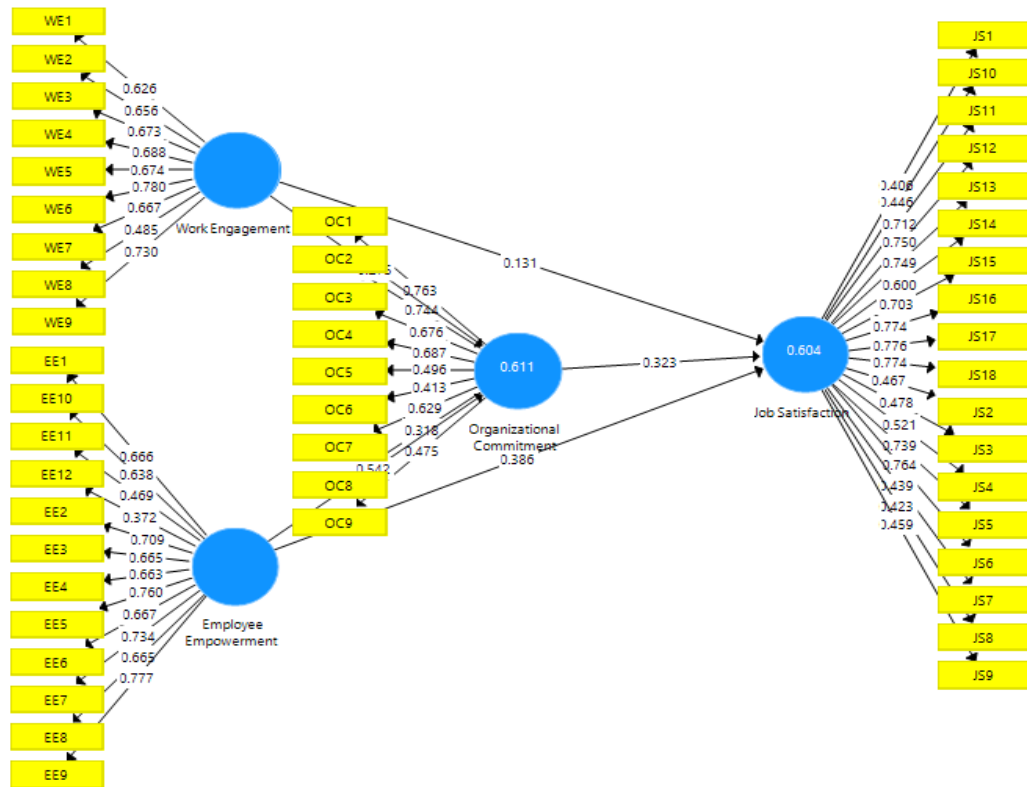
Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 137)

Berdasarkan tabel di atas, dapat 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.

4.4. Analisis *Partial Least Square*

4.4.1. Pengujian Outer Model

Menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Imam Ghazali (2006), teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan, karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya. Hasil pengujian outer model untuk model struktural analisis disajikan sebagai berikut.



Gambar 4.7. Model Awal Penelitian

a. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen (*Convergent validity*) dari model pengukuran dengan reflektif indikator ditentukan berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Imam (2006), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.13 Hasil Analisis *Outer Loading* Awal

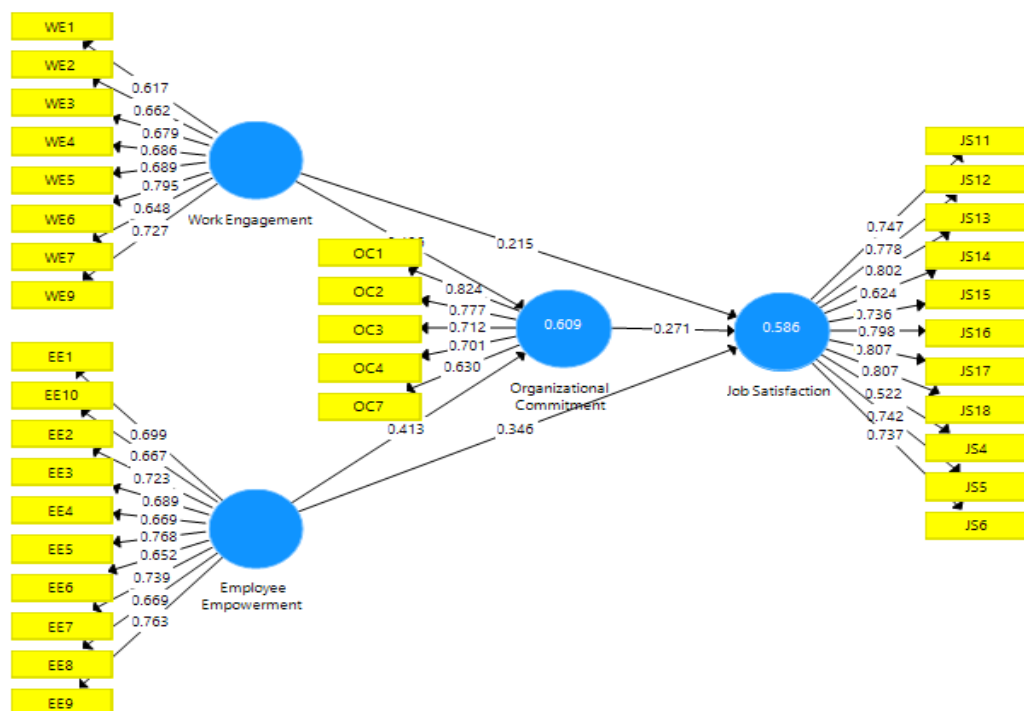
	Employee Empowerment	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Engagement
EE1	0.666			
EE2	0.709			
EE3	0.665			
EE4	0.663			
EE5	0.760			
EE6	0.667			

	Employee Empowerment	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Engagement
EE7	0.734			
EE8	0.665			
EE9	0.777			
EE10	0.638			
EE11	0.469			
EE12	0.372			
JS1		0.406		
JS2		0.467		
JS3		0.478		
JS4		0.521		
JS5		0.739		
JS6		0.764		
JS7		0.439		
JS8		0.423		
JS9		0.459		
JS10		0.446		
JS11		0.712		
JS12		0.750		
JS13		0.749		
JS14		0.600		
JS15		0.703		
JS16		0.774		
JS17		0.776		
JS18		0.774		
OC1			0.763	
OC2			0.744	
OC3			0.676	
OC4			0.687	
OC5			0.496	
OC6			0.413	
OC7			0.629	
OC8			0.318	
OC9			0.475	
WE1				0.626
WE2				0.656
WE3				0.673
WE4				0.688
WE5				0.674
WE6				0.780
WE7				0.667
WE8				0.485
WE9				0.730

Sumber: Output SmartPLS, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 139)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 14 item yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,50. Artinya 14 item tersebut tidak lolos uji validitas konvergen dan harus dikeluarkan dari model penelitian.

Hasil uji validitas konvergen setelah dikeluarkan 11 item yang tidak valid adalah sebagai berikut.



Gambar 4.8. Model Akhir Penelitian

Tabel 4.14 Hasil Analisis *Outer Loading* Akhir

	Employee Empowerment	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Engagement
EE1	0.699			
EE2	0.723			
EE3	0.669			
EE4	0.663			
EE5	0.768			
EE6	0.652			
EE7	0.739			

	Employee Empowerment	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Engagement
EE8	0.669			
EE9	0.763			
EE10	0.667			
JS4		0.521		
JS5		0.739		
JS6		0.764		
JS11		0.747		
JS12		0.778		
JS13		0.802		
JS14		0.624		
JS15		0.736		
JS16		0.798		
JS17		0.807		
JS18		0.807		
OC1			0.763	
OC2			0.777	
OC3			0.712	
OC4			0.701	
OC7			0.630	
WE1				0.617
WE2				0.662
WE3				0.679
WE4				0.686
WE5				0.689
WE6				0.795
WE7				0.648
WE9				0.727

Sumber: Output SmartPLS, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 145)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item telah memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50. Artinya seluruh item variabel penelitian telah lolos uji validitas konvergen.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) terjadi jika dua instrumen berbeda yang mengukur dua buah konstruk yang diprediksikan tidak berkorelasi

menghasilkan skor-skor yang memang tidak berkorelasi. Hasil validitas diskriman tersaji dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.15 Hasil Analisis *Cross Loading*

	Employee Empowerment	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Engagement
EE1	0.699	0.545	0.571	0.677
EE2	0.723	0.536	0.499	0.599
EE3	0.669	0.564	0.449	0.588
EE4	0.663	0.375	0.400	0.421
EE5	0.768	0.543	0.515	0.518
EE6	0.652	0.406	0.478	0.488
EE7	0.739	0.518	0.596	0.639
EE8	0.669	0.444	0.564	0.546
EE9	0.763	0.611	0.666	0.646
EE10	0.667	0.495	0.438	0.564
JS4	0.520	0.522	0.518	0.467
JS5	0.634	0.742	0.619	0.585
JS6	0.659	0.737	0.548	0.607
JS11	0.522	0.747	0.534	0.515
JS12	0.513	0.778	0.484	0.564
JS13	0.567	0.802	0.529	0.581
JS14	0.325	0.624	0.263	0.330
JS15	0.481	0.736	0.462	0.475
JS16	0.457	0.798	0.450	0.457
JS17	0.511	0.807	0.462	0.471
JS18	0.544	0.807	0.587	0.513
OC1	0.660	0.553	0.763	0.657
OC2	0.564	0.496	0.777	0.509
OC3	0.515	0.478	0.712	0.472
OC4	0.505	0.530	0.701	0.598
OC7	0.458	0.452	0.630	0.455
WE1	0.507	0.307	0.497	0.617
WE2	0.568	0.471	0.607	0.662
WE3	0.586	0.530	0.526	0.679
WE4	0.558	0.470	0.503	0.686
WE5	0.535	0.441	0.451	0.689
WE6	0.605	0.536	0.479	0.795
WE7	0.452	0.453	0.424	0.648
WE9	0.650	0.590	0.579	0.727

Sumber: Output SmartPLS, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 146)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh item valid secara diskriminan berdasarkan nilai *cross loading*. Item variabel dikatakan valid jika nilai korelasi item paling tinggi terhadap variabelnya dibandingkan dengan korelasi item tersebut dengan variabel lainnya. Sebagai contoh, untuk item EE1 nilai korelasi paling tinggi sebesar 0,699 dengan *Employee Empowerment* dan nilai korelasi EE1 dengan variabel lainnya lebih kecil dari 0,699.

c. *Composite Reliability*

Reliability blok *indicator* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan *output* yang dihasilkan oleh PLS dari tabel *Composite reliability*. Hasil analisis dalam penelitian ini, disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Work Engagement</i>	0,908
<i>Employee Empowerment</i>	0,930
<i>Organizational Commitment</i>	0,851
<i>Job Satisfaction</i>	0,878

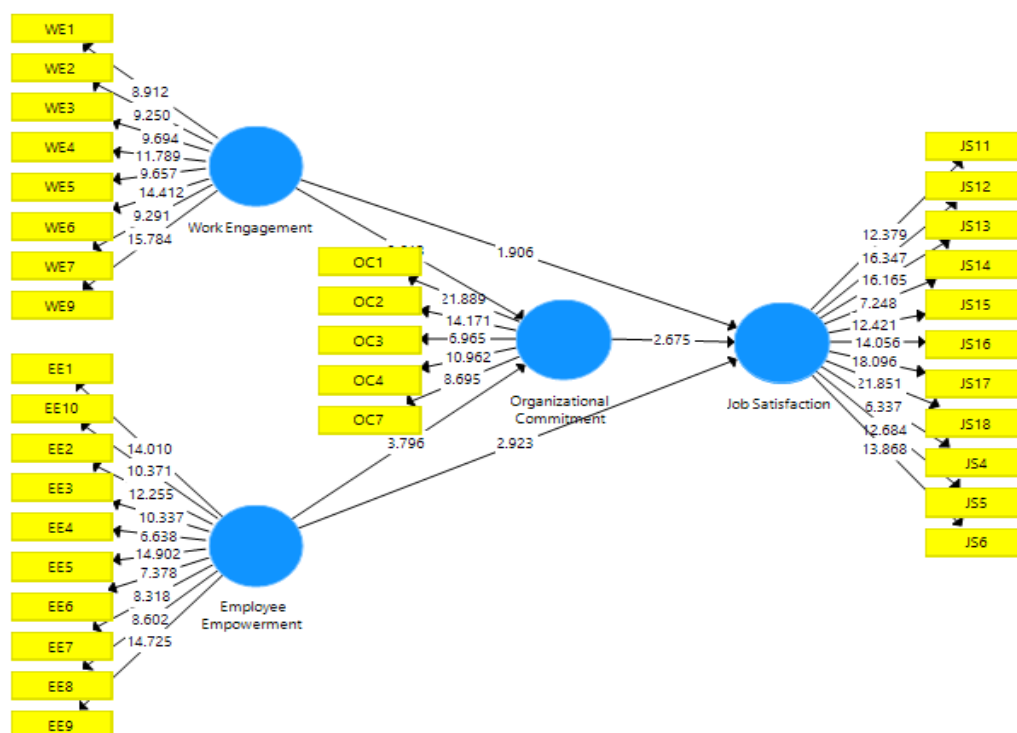
Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 147)

Berdasarkan diatas diketahui bahwa seluruh variabel penelitian telah memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *reliabilitas* instrumen terpenuhi.

Oleh karena pengujian validitas diskriminan, validitas konvergen, dan *composite reliability* telah terpenuhi semua, maka dapat disimpulkan bahwa item penelitian telah layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

4.4.2. Pengujian Inner Model

inner model atau model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Hasil pengujian inner model untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 4.9 Hasil Bootstrapping Model

a. Nilai R-Square

Nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dan apakah mempunyai pengaruh substantif. Hasil nilai R-Square untuk penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 4.17 Nilai R-Square

Variabel	R-Square	P-Value
Organizational Commitment	0,609	0,000
Job Satisfaction	0,586	0,000

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 149)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel *organizational commitment* sebesar 0,609. Artinya, 60,9% variabel *organizational commitment* dijelaskan oleh *work engagement*, dan *employee empowerment*, sedangkan sisanya 39,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. nilai *R-Square* untuk variabel *job satisfaction* sebesar 0,586, artinya 58,6% variabel *job satisfaction* dijelaskan oleh *work engagement*, *employee empowerment*, dan *organizational commitment*, sedangkan sisanya yaitu 41,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

b. Penilaian Inner Weight

Penilaian terhadap *inner weight* dapat dilakukan dengan melihat hubungan antar konstruk laten dengan memperhatikan hasil estimasi koefisien parameter *path* dan tingkat signifikansinya. *Inner weight* juga menunjukkan hasil pengujian hipotesis. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai *t*-statistik dan nilai *p*-value. Apabila nilai *p*-value < 0,05, maka hipotesis akan diterima. Hasil pengujian *Inner Weight* terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian pengaruh langsung yang dihasilkan dalam penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 4.18 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Nilai Koefisien	<i>P-Value</i>
<i>Employee Empowerment -> Organizational Commitment</i>	0,413	0,000
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment</i>	0,406	0,000
<i>Organizational Commitment -> Job Satisfaction</i>	0,271	0,004
<i>Employee Empowerment -> Job Satisfaction</i>	0,346	0,002
<i>Work Engagement -> Job Satisfaction</i>	0,215	0,029

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 148)

Hasil pengujian inner weight untuk pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut.

Tabel 4.19 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Nilai Koefisien	P-Value
<i>Employee Empowerment -> Job Satisfaction</i>	0,112	0,010
<i>Work Engagement -> Job Satisfaction</i>	0,110	0,028

Sumber: data primer, diolah 2018 (Lampiran, hlm: 149)

4.4.3. Uji Hipotesis

H₁ : Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

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

Ho : *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,215 dengan *p-value* 0,029. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,029 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* “didukung”.

H₂ : Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

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

Ho : *Employee Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,346 dengan *p-value* 0,002. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,002 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa

employee empowerment berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* “didukung”.

H₃ : Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Ha : Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction

Ho : *Organizational Commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,271 dengan *p-value* 0,004. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,004 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* “didukung”.

H₄ : Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Ha : Work Engagement berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment

Ho : *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh *work engagement* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,409 dengan *p-value* 0,000. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,000 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa

work engagement berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* “didukung”.

H₅ : Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

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

Ho : *Employee Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,413 dengan *p-value* 0,000. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,000 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* “didukung”.

H₆ : Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Commitment*

Ha : *Organizational Commitment* dapat memediasi secara signifikan pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Ho : *Organizational Commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan Tabel 4.19 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh tidak langsung *work engagement* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,110 dengan *p-value* 0,028. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,028 < 0,05$) maka Ho ditolak.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational commitment* dapat memediasi secara signifikan pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* “didukung”.

H₇ : Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Organizational Commitment*

Ha : *Organizational Commitment* dapat memediasi secara signifikan pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

Ho : *Organizational Commitment* tidak memediasi secara signifikan pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan Tabel 4.19 diperoleh bahwa besar koefisien pengaruh tidak langsung *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,112 dengan *p-value* 0,010. Oleh karena nilai *p-value* kurang dari alfa ($0,010 < 0,05$) maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational commitment* dapat memediasi secara signifikan pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* “didukung”.

Berdasarkan pengujian hipotesis di atas, maka dapat diperoleh ringkasan hasil penelitian sebagai berikut.

Tabel 4.20 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Variabel	P-Value	Keterangan
<i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,029	Terbukti Signifikan
<i>Employee Empowerment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,002	Terbukti Signifikan
<i>Organizational Commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,004	Terbukti Signifikan
<i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0,000	Terbukti Signifikan

<i>Employee Empowerment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0,000	Terbukti Signifikan
<i>Organizational Commitment</i> memediasi pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,000	Terbukti Signifikan
<i>Organizational Commitment</i> memediasi pengaruh <i>Employee Empowerment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,000	Terbukti Signifikan

4.5. 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.

4.5.1. 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.

4.5.2. 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 terserbut 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.

4.5.3. 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 parsial 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.

4.5.4. 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*.

4.5.5. 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.

4.5.6. 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*.

4.5.7. 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.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. *Work engagement* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
2. *Employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
3. *Organizational commitment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
4. *Work engagement* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.
5. *Employee empowerment* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.
6. *Organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction*.
7. *Organizational commitment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *job satisfaction*.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka beberapa saran dalam penelitian ini antara lain.

1. 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* diantaranya dengan cara berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim, dan selalu berkonsentrasi terhadap pekerjaan. *Employee empowerment* diantaranya dengan cara melaksanakan kewajiban secara standar sesuai tanggung jawab pada perusahaan, tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir, dan mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan. *Organizational commitment* diantaranya dengan cara mengetahui apa yang diharapkan dari tempat kerja, berkesempatan untuk melakukan apa yang terbaik setiap hari, dan bersama rekan selalu berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.
2. 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.

3. Penelitian ini sebagai acuan atau pedoman untuk perusahaan agar lebih memperhatikan karyawan, karena pada kuesioner bagian *employee empowerment* memiliki nilai rata-rata paling rendah jika dibandingkan dengan variabel lain, yaitu sebesar 3,87.

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.
- AL-Soufi, B. B., & Akhorhaideh, A. H. O. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 7, No. 1, hal. 87-101.
- 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.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- 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.
- Bakker, Albert & Leiter. (2011). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. New York : Psychology Press.
- 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, Y., Wong, K.-L., & Lau, T.-C. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions : An Empirical Study. *International Refereed Reseach Journal*, 2(4), 91–100.
- Choong, Yuen-Onn., Wong, Kee-Lueng., & Lau, Teck-Chai. (2011). Psychological Empowerment And Organizational Commitment In The Malayasian Private Higher Education Institutions: A Review And Research Agenda. *Academic Research International*. Vol. 1 Issue 3: 236-245.
- 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.
- Dewayani, (2007), Pengaruh Komitmen Profesional dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Keluar; Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Skripsi*. Jakarta, STIE Trisakti.
- Doughty, H. A. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion?. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 9, No. 2, 1-26.
- 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.
- Hasibuan, M. (2014). *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.
- Jaiswal, G., Pathak, R., & Kumari, S. (2017). Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction and Motivation. *Pretige Institute of Management*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, hal. 692-724.

- 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.
- 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. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th Ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Looy, Van Bart, Gemmel Paul and Dierdonck Van R., (2003). *Service Management An Integrated Approach*. Second Edition, Pearson Education-Prentice Hall.Inc. Harlow-England.
- Margaretha, M., & Santosa, E. C. (2012). Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*, Vol. 12, No. 1, hal. 103-114.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Enggement: 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.
- 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.
- Nasir, N.J., Keith McCoy, & Meyer, J. P., (2014). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol:61, No:1, pp. 20–52.

- 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.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior, Global Edition*. Essex: Pearson.
- 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.
- 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*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sunny T, R., & Joshua, A. J. (2016). Employee Engagement: An Imperative for Creating Job Satisfaction in Evolving Workplaces. *IOSR Journal of Business and Management*, hal.18-21.
- Taunton J, Lebrun C, McKenzie D, Prior J. (2004), Effects of menstrual cycle phase on athletic performance. *Med Sci Sports Exerc*; 27 : 437-44.
- 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.
- 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.

Umar, Husein, (2005), Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran 1

No. Responden:

KUESIONER PENELITIAN
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))

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Karyawan/karyawati PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero)

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir atau skripsi guna memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh *Work Engagement* dan *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel *Intervening*”**

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berkenan untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan– pertanyaan yang telah disusun dalam lembar kuesioner berikut dengan sebenar – benarnya tanpa ada tekanan ataupun paksaan. Semua keterangan yang saya peroleh semata – mata saya gunakan untuk studi penelitian.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

M. Fitrah Nugraha

Tanggal : ____ / ____ / 2018

1. Identitas Responden

1. Usia :
2. JenisKelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
3. Status Perkawinan : 1. Sudah Menikah 2. Belum Menikah
4. Pendidikan : 1. SMP
2. SMA/SMK
3. Diploma
4. Sarjana
5. Lainnya (sebutkan)
5. Lama Masa Kerja : Tahun
6. Posisi/Jabatan saat ini :
7. Gaji Pokok : 1. < Rp. 1.000.000
2. Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000
3. Rp. 2.100.000 – Rp. 3.000.000
4. Rp. 3.100.000 – Rp. 4.000.000
5. Rp. 4.100.000 – Rp. 5.000.000
6. > Rp. 5.000.000

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Responden diminta memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda **silang (X)** pada pilihan jawaban yang sesuai dengan penilaian saudara untuk setiap pertanyaan.

Keterangan kuesioner :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

I. Work Engagement

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Vigor						
1	Saya dapat mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi di perusahaan.					
2	Saya bekerjasama dengan orang lain untuk menjalankan rencana yang sudah direncanakan oleh perusahaan.					
3	Saya terbiasa berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaan.					
Dedication						
4	Saya bangga megatakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini.					
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim.					
6	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi.					
Absorption						
7	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja.					
8	Saya sering lupa waktu ketika sedang bekerja.					
9	Saya selalu berkonsentrasi terhadap suatu pekerjaan					

II. Employe Empowerment

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Choice						
1	Saya melaksanakan kewajiban secara sadar sesuai tanggung jawab saya pada perusahaan.					
2	Saya menanggung segala sesuatu akibat dari tindakan yang telah saya lakukan.					
3	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan sebelum jam kerja berakhir					
Competency						
4	Saya ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan tingkat Pendidikan yang dimiliki					
5	Beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tingkat pendidikan saya					
6	Saya memiliki pengalaman kerja pada bidang pekerjaan saat ini					

Meaningfulness					
7	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk teknis yang diberikan.				
8	Pekerjaan saya mencapai target yang optimal dalam menjalankan program kegiatan yang ditetapkan.				
9	Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari.				

Impact					
10	Hasil kerja saya sesuai dengan harapan atasan.				
11	Saya merasa dibayar gaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan				
12	Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik				

III. Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Affective commitment						
1	Saya tahu apa yang saya harapkan di tempat kerja					
2	Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar					
3	Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan apa yang terbaik setiap hari					
Normative commitment						
4	Misi atau tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting					
5	Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya					
6	Saya telah menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan baik					
Continuance commitment						
7	Rekan saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas					
8	Dalam enam bulan terakhir, seseorang telah berbicara kepada saya tentang kemajuan saya					
9	Dalam satu tahun terakhir ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar					

IV. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
Gaji						
1	Saya puas terhadap gaji yang saya terima setiap bulan karena mencukupi kebutuhan sehari-hari.					
2	Gaji yang cukup di atas UMR membuat saya puas.					
3	Gaji yang diberikan sesuai dengan pengalaman dan lamanya kerja pegawai.					
Pekerjaan itu sendiri						
4	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya.					
5	Pekerjaan saya menarik sekali sehingga menyebabkan saya puas.					
6	Saya lebih puas menikmati pekerjaan saya daripada waktu luang saya.					
Promosi						
7	Saya merasa puas dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan.					
8	Saya puas dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan.					
9	Saya puas dengan penilaian promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan.					
10	Saya merasa puas karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan.					
Supervisi						
11	Saya puas dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada pegawai bawahannya.					
12	Saya puas dengan atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi.					
13	Saya puas dengan atasan yang mendengarkan saran, kritik dan pendapat pegawai bawahannya.					
14	Saya merasa puas karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai.					
Rekan Kerja						
15	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
16	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya.					
17	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang menghormati hak-hak individual.					
18	Saya puas bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.					

Lampiran 2
Data Pretest

NO	WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	WE	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	EE
1	3	4	4	2	4	3	2	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	44
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	46
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
4	3	4	4	2	5	3	4	4	4	33	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	45
5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	31	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	39
6	3	4	4	4	4	4	3	3	4	33	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	39
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	3	4	2	4	4	3	4	2	4	30	4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	37
9	5	4	5	5	4	5	4	4	3	39	5	5	5	1	1	4	5	4	5	4	2	4	45
10	4	4	5	5	5	5	5	4	5	42	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	47
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
17	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
21	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	3	4	4	2	5	3	4	4	4	33	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	50
23	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	39
24	3	4	4	4	4	4	3	3	4	33	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	39
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
26	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34	2	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	35
27	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	56
28	4	5	5	5	5	5	5	4	5	43	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	47
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	43
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	41

Lampiran 3
Hasil Uji Validitas

Correlations

WE

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
WE1	.695**	.000	30
WE2	.540**	.002	30
WE3	.827**	.000	30
WE4	.584**	.001	30
WE5	.592**	.001	30
WE6	.742**	.000	30
WE7	.708**	.000	30
WE8	.516**	.003	30
WE9	.659**	.000	30
WE	1		30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

EE

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
EE1	.473**	.008	30
EE2	.458*	.011	30
EE3	.676**	.000	30
EE4	.551**	.002	30
EE5	.691**	.000	30
EE6	.831**	.000	30
EE7	.556**	.001	30
EE8	.817**	.000	30
EE9	.670**	.000	30
EE10	.691**	.000	30
EE11	.574**	.001	30
EE12	.520**	.003	30
EE	1		30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

OC

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
OC1	.442*	.015	30
OC2	.557**	.001	30
OC3	.460*	.011	30
OC4	.762**	.000	30
OC5	.814**	.000	30
OC6	.771**	.000	30
OC7	.814**	.000	30
OC8	.794**	.000	30
OC9	.661**	.000	30
OC	1		30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

JS

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
JS1	.824**	.000	30
JS2	.673**	.000	30
JS3	.631**	.000	30
JS4	.615**	.000	30
JS5	.729**	.000	30
JS6	.653**	.000	30
JS7	.673**	.000	30
JS8	.709**	.000	30
JS9	.664**	.000	30
JS10	.709**	.000	30
JS11	.788**	.000	30
JS12	.724**	.000	30
JS13	.788**	.000	30
JS14	.728**	.000	30
JS15	.603**	.000	30
JS16	.679**	.000	30
JS17	.582**	.001	30
JS18	.640**	.000	30
JS	1		30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1	31.4000	8.662	.579	.797
WE2	31.1333	9.637	.425	.814
WE3	31.0333	8.240	.757	.774
WE4	31.2000	8.579	.381	.836
WE5	30.9000	9.610	.497	.808
WE6	31.1667	8.420	.636	.789
WE7	31.1667	8.764	.605	.794
WE8	31.2333	9.702	.398	.817
WE9	31.0333	9.344	.570	.801

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EE1	40.9333	20.685	.377	.841
EE2	41.2000	20.441	.341	.844
EE3	40.9333	19.306	.597	.826
EE4	41.2333	19.426	.426	.840
EE5	41.4333	18.599	.599	.825
EE6	41.5000	18.259	.783	.812
EE7	41.1667	20.420	.476	.835
EE8	41.4333	18.392	.766	.814
EE9	41.2333	19.633	.599	.827
EE10	41.2667	20.202	.640	.828
EE11	41.6333	18.240	.400	.853
EE12	41.4000	20.179	.417	.839

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC1	30.3000	11.252	.275	.863
OC2	30.2000	10.855	.424	.846
OC3	30.2000	11.752	.365	.848
OC4	30.2333	10.116	.682	.819
OC5	30.1667	10.144	.755	.814
OC6	30.5333	9.844	.683	.818
OC7	30.1667	10.144	.755	.814
OC8	30.6000	9.283	.697	.816
OC9	30.4000	10.248	.539	.834

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS1	62.1333	53.430	.782	.920
JS2	62.2000	54.855	.595	.927
JS3	62.1333	55.982	.551	.928
JS4	61.8333	58.971	.564	.925
JS5	61.8000	57.338	.686	.922
JS6	61.8000	58.648	.606	.924
JS7	62.0000	58.345	.627	.924
JS8	62.1667	58.420	.670	.923
JS9	61.9333	58.409	.616	.924
JS10	62.1667	58.420	.670	.923
JS11	61.6000	56.938	.755	.921
JS12	61.5000	61.845	.709	.926
JS13	61.6000	56.938	.755	.921
JS14	61.7667	57.426	.686	.922
JS15	61.4333	60.530	.565	.925
JS16	61.4667	58.395	.634	.924
JS17	61.4000	60.386	.540	.926
JS18	61.4333	58.530	.589	.924

Lampiran 4
Data Uji Hipotesis (Smart PLS)

No	Usia	Jenis Kelamin	Status Pernikahan	Pendidikan	Lama Bekerja	Gaji
1	49	laki-laki	sudah menikah	sma	27	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
2	40	laki-laki	sudah menikah	sma	17	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
3	46	laki-laki	sudah menikah	sma	23	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
4	46	laki-laki	sudah menikah	sma	8	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
5	46	laki-laki	sudah menikah	sma	18	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
6	49	laki-laki	sudah menikah	sma	5	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
7	47	laki-laki	sudah menikah	sarjana	19	> Rp 5.000.000
8	44	laki-laki	sudah menikah	sma	13	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
9	52	laki-laki	sudah menikah	sarjana	28	> Rp 5.000.000
10	52	laki-laki	sudah menikah	sma	25	> Rp 5.000.000
11	31	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
12	48	laki-laki	sudah menikah	sma	27	> Rp 5.000.000
13	46	laki-laki	sudah menikah	sma	30	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
14	47	laki-laki	sudah menikah	sma	27	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
15	52	laki-laki	belum menikah	smp	27	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
16	49	laki-laki	sudah menikah	sma	22	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
17	55	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
18	45	perempuan	sudah menikah	sma	25	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
19	50	laki-laki	sudah menikah	sma	30	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
20	50	laki-laki	sudah menikah	sma	25	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
21	45	laki-laki	sudah menikah	sma	25	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
22	25	perempuan	sudah menikah	sma	7	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
23	43	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
24	54	laki-laki	sudah menikah	sma	25	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
25	54	laki-laki	sudah menikah	sarjana	25	> Rp 5.000.000
26	54	laki-laki	sudah menikah	sma	28	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000
27	52	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
28	44	perempuan	sudah menikah	sma	26	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
29	52	perempuan	sudah menikah	sma	28	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
30	55	laki-laki	sudah menikah	sarjana	23	> Rp 5.000.000
31	43	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
32	36	laki-laki	sudah menikah	sarjana	7	> Rp 5.000.000
33	43	perempuan	sudah menikah	sma	8	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
34	40	laki-laki	sudah menikah	sma	4	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
35	56	laki-laki	sudah menikah	sarjana	28	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
36	42	laki-laki	sudah menikah	sarjana	21	> Rp 5.000.000

37	43	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
38	50	perempuan	sudah menikah	sma	28	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000
39	51	laki-laki	sudah menikah	sma	24.5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
40	48	perempuan	sudah menikah	sma	24	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
41	53	laki-laki	sudah menikah	sma	27	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
42	51	laki-laki	sudah menikah	diploma	25	> Rp 5.000.000
43	52	laki-laki	sudah menikah	sarjana	24	> Rp 5.000.000
44	39	perempuan	belum menikah	sarjana	5	> Rp 5.000.000
45	50	laki-laki	sudah menikah	sma	28	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
46	50	laki-laki	sudah menikah	smp	27	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
47	50	laki-laki	sudah menikah	sma	28	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
48	28	perempuan	belum menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
49	58	laki-laki	sudah menikah	sarjana	20	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000
50	28	perempuan	belum menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
51	50	laki-laki	sudah menikah	sma	37	> Rp 5.000.000
52	28	perempuan	belum menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
53	50	laki-laki	sudah menikah	sma	25	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
54	54	perempuan	sudah menikah	sma	33	> Rp 5.000.000
55	49	perempuan	sudah menikah	sarjana	28	> Rp 5.000.000
56	28	perempuan	belum menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
57	31	perempuan	sudah menikah	diploma	9	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
58	44	perempuan	sudah menikah	sarjana	20	> Rp 5.000.000
59	31	perempuan	sudah menikah	diploma	9	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
60	43	perempuan	sudah menikah	sma	18	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
61	50	laki-laki	sudah menikah	sarjana	26	> Rp 5.000.000
62	50	laki-laki	sudah menikah	sarjana	25	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
63	45	perempuan	sudah menikah	sarjana	21	> Rp 5.000.000
64	54	laki-laki	sudah menikah	sma	33	> Rp 5.000.000
65	50	perempuan	sudah menikah	sarjana	28	> Rp 5.000.000
66	43	perempuan	sudah menikah	sma	18	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
67	41	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
68	32	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	> Rp 5.000.000
69	37	laki-laki	sudah menikah	sma	13	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
70	37	laki-laki	sudah menikah	sarjana	10	> Rp 5.000.000
71	29	laki-laki	sudah menikah	sarjana	4	> Rp 5.000.000
72	45	laki-laki	sudah menikah	sma	21	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
73	32	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	> Rp 5.000.000
74	54	laki-laki	sudah menikah	sma	30	> Rp 5.000.000
75	48	laki-laki	sudah menikah	sma	27	> Rp 5.000.000
76	50	laki-laki	sudah menikah	sma	29	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
77	37	laki-laki	sudah menikah	sarjana	10	> Rp 5.000.000

78	29	perempuan	sudah menikah	sarjana	3	> Rp 5.000.000
79	28	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	> Rp 5.000.000
80	42	laki-laki	sudah menikah	sarjana	21	> Rp 5.000.000
81	43	laki-laki	sudah menikah	sma	20	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
82	40	perempuan	sudah menikah	sarjana	15	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
83	28	perempuan	sudah menikah	sma	7	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
84	49	perempuan	sudah menikah	sarjana	24	> Rp 5.000.000
85	48	perempuan	sudah menikah	sarjana	23	> Rp 5.000.000
86	31	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
87	31	laki-laki	sudah menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
88	32	perempuan	sudah menikah	sarjana	7	> Rp 5.000.000
89	29	perempuan	belum menikah	sarjana	9	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
90	31	perempuan	sudah menikah	sarjana	5	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
91	47	perempuan	sudah menikah	sma	26	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
92	45	perempuan	sudah menikah	sarjana	20	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
93	50	laki-laki	sudah menikah	sarjana	27	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
94	27	perempuan	belum menikah	sma	7.5	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
95	47	perempuan	sudah menikah	sma	26	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
96	29	perempuan	sudah menikah	sma	8	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000
97	27	perempuan	belum menikah	sma	7.5	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
98	47	perempuan	sudah menikah	sma	26	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000
99	29	perempuan	sudah menikah	sarjana	1	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000
100	29	perempuan	sudah menikah	sarjana	1	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000

WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	2	3	3
2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	5	3	4	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4
3	5	4	4	4	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4
4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	3	2	4
4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
2	3	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	5	4
3	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4
2	2	4	1	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3

3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	1	4	4	5
4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4
3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	3	4	2	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4

2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	5	5	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4
2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	1	3	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	1	2	2	1	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	3	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
2	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4
3	3	4	4	5	5	4	3	5	3	4	5	3	4	5	3

EE8	EE9	EE10	EE11	EE12	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	JS1	JS2
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	3

4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4
4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	3	5	5	5
4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4
4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3
4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	2	2	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	5	5	1	1
3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	5	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	2	5	1	3	3	5
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
2	4	3	3	4	2	2	2	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2

1	5	4	3	1	1	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4
2	2	2	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	4	4	5	4	5
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5

Lampiran 5

Statistik Deskriptif

Frequency Table

Tingkatan Gaji

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000	10	10.0	10.0	10.0
Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000	32	32.0	32.0	42.0
Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000	23	23.0	23.0	65.0
Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000	3	3.0	3.0	68.0
> Rp 5.000.000	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 16 - 25 Tahun	1	1.0	1.0	1.0
26 - 35 Tahun	23	23.0	23.0	24.0
36 - 45 Tahun	26	26.0	26.0	50.0
46 - 55 Tahun	48	48.0	48.0	98.0
56 - 65 Tahun	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	57	57.0	57.0	57.0
Perempuan	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Status Pernikahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sudah Menikah	91	91.0	91.0	91.0
Belum Menikah	9	9.0	9.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	54	54.0	54.0	54.0
Diploma	3	3.0	3.0	57.0
Sarjana	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

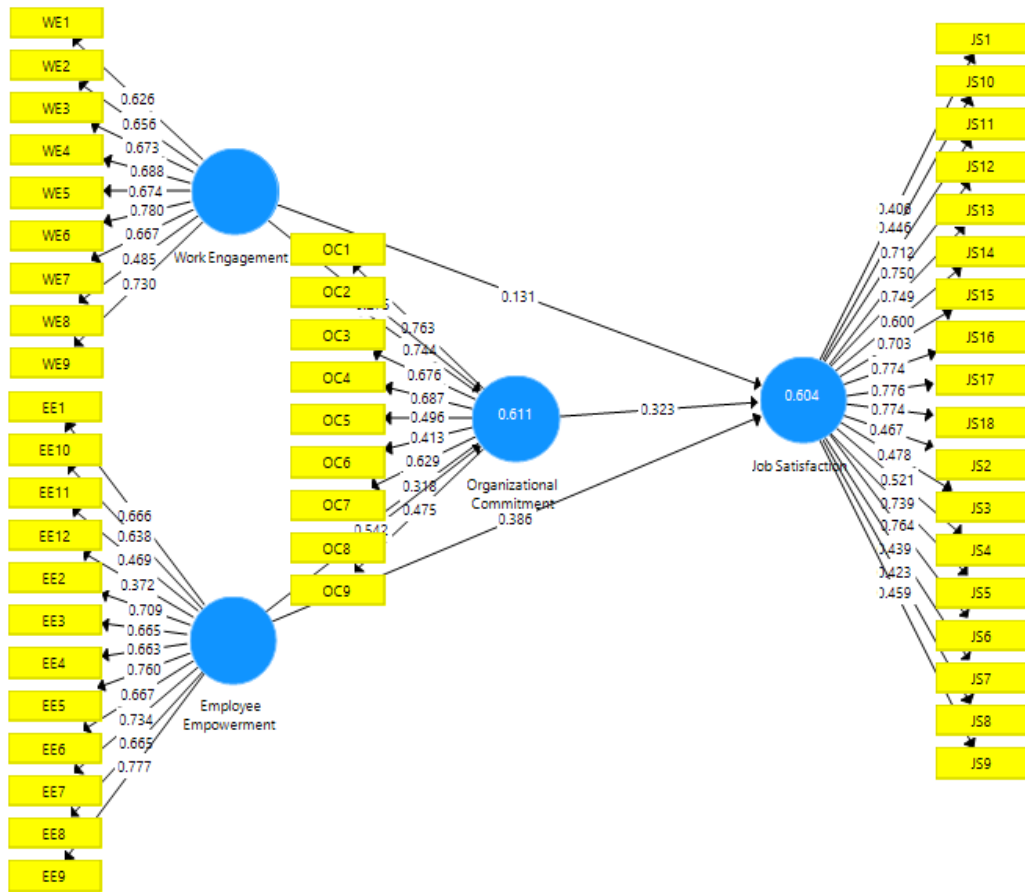
Lama Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 Tahun	18	18.0	18.0	18.0
6 - 10 Tahun	14	14.0	14.0	32.0
11 - 15 Tahun	3	3.0	3.0	35.0
16 - 20 Tahun	15	15.0	15.0	50.0
21 - 25 Tahun	21	21.0	21.0	71.0
26 - 30 Tahun	26	26.0	26.0	97.0
31 - 35 Tahun	2	2.0	2.0	99.0
36 - 40 Tahun	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Work Engagement	100	2.75	5.00	3.9575	.45824
Employee Empowerment	100	2.20	5.00	3.8690	.45940
Organizational Commitment	100	2.80	5.00	3.8940	.41919
Job Satisfaction	100	2.45	5.00	3.9900	.46622
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 6
Output PLS Algorithm Awal



Outer Loadings

Matrix				
	Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...	Work Engage...
EE1	0.666			
EE10	0.638			
EE11	0.469			
EE12	0.372			
EE2	0.709			
EE3	0.665			
EE4	0.663			
EE5	0.760			
EE6	0.667			
EE7	0.734			
EE8	0.665			
EE9	0.777			

JS1		0.406		
JS10		0.446		
JS11		0.712		
JS12		0.750		
JS13		0.749		
JS14		0.600		
JS15		0.703		
JS16		0.774		
JS17		0.776		
JS18		0.774		
JS2		0.467		
JS3		0.478		

JS4		0.521		
JS5		0.739		
JS6		0.764		
JS7		0.439		
JS8		0.423		
JS9		0.459		

OC1				0.763
OC2				0.744
OC3				0.676
OC4				0.687
OC5				0.496
OC6				0.413
OC7				0.629
OC8				0.318
OC9				0.475
<hr/>				
WE1				0.626
WE2				0.656
WE3				0.673
WE4				0.688
WE5				0.674
WE6				0.780
WE7				0.667
WE8				0.485
WE9				0.730

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (C
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (S
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (C

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterot
	Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...	Work Engage...
EE1	0.666	0.504	0.512	0.671
EE10	0.638	0.474	0.399	0.566
EE11	0.469	0.399	0.393	0.305
EE12	0.372	0.387	0.435	0.220
EE2	0.709	0.516	0.479	0.608
EE3	0.665	0.525	0.442	0.575
EE4	0.663	0.374	0.405	0.425
EE5	0.760	0.545	0.511	0.528
EE6	0.667	0.419	0.504	0.504
EE7	0.734	0.515	0.616	0.637
EE8	0.665	0.439	0.518	0.562
EE9	0.777	0.640	0.697	0.647
JS1	0.283	0.406	0.292	0.213
JS10	0.297	0.446	0.232	0.177
JS11	0.525	0.712	0.545	0.504
JS12	0.524	0.750	0.475	0.554
JS13	0.563	0.749	0.483	0.566
JS14	0.347	0.600	0.328	0.309
JS15	0.488	0.703	0.459	0.473
JS16	0.472	0.774	0.453	0.456
JS17	0.529	0.776	0.486	0.468
JS18	0.564	0.774	0.560	0.512
JS2	0.308	0.467	0.432	0.286
JS3	0.291	0.478	0.395	0.262
JS4	0.515	0.521	0.489	0.468
JS5	0.658	0.739	0.632	0.586
JS6	0.656	0.764	0.520	0.598
JS7	0.313	0.439	0.383	0.202
JS8	0.277	0.423	0.262	0.176
JS9	0.346	0.459	0.345	0.310

OC1	0.664	0.571	0.763	0.661
OC2	0.583	0.524	0.744	0.508
OC3	0.528	0.490	0.676	0.472
OC4	0.514	0.506	0.687	0.595
OC5	0.294	0.245	0.496	0.288
OC6	0.275	0.280	0.413	0.182
OC7	0.476	0.486	0.629	0.452
OC8	0.234	0.167	0.318	0.085
OC9	0.300	0.327	0.475	0.210

WE1	0.517	0.323	0.474	0.626
WE2	0.572	0.498	0.607	0.656
WE3	0.595	0.511	0.486	0.673
WE4	0.546	0.452	0.507	0.688
WE5	0.501	0.404	0.432	0.674
WE6	0.588	0.510	0.500	0.780
WE7	0.431	0.425	0.372	0.667
WE8	0.418	0.210	0.258	0.485
WE9	0.648	0.585	0.544	0.730

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Or
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Sta
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Co
Residuals			

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted...	Co
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Averag...	
Employee Empowerment	0.876	0.886	0.899	0.433	
Job Satisfaction	0.903	0.921	0.917	0.393	
Organizational Commitment	0.772	0.809	0.824	0.356	
Work Engagement	0.844	0.855	0.878	0.447	

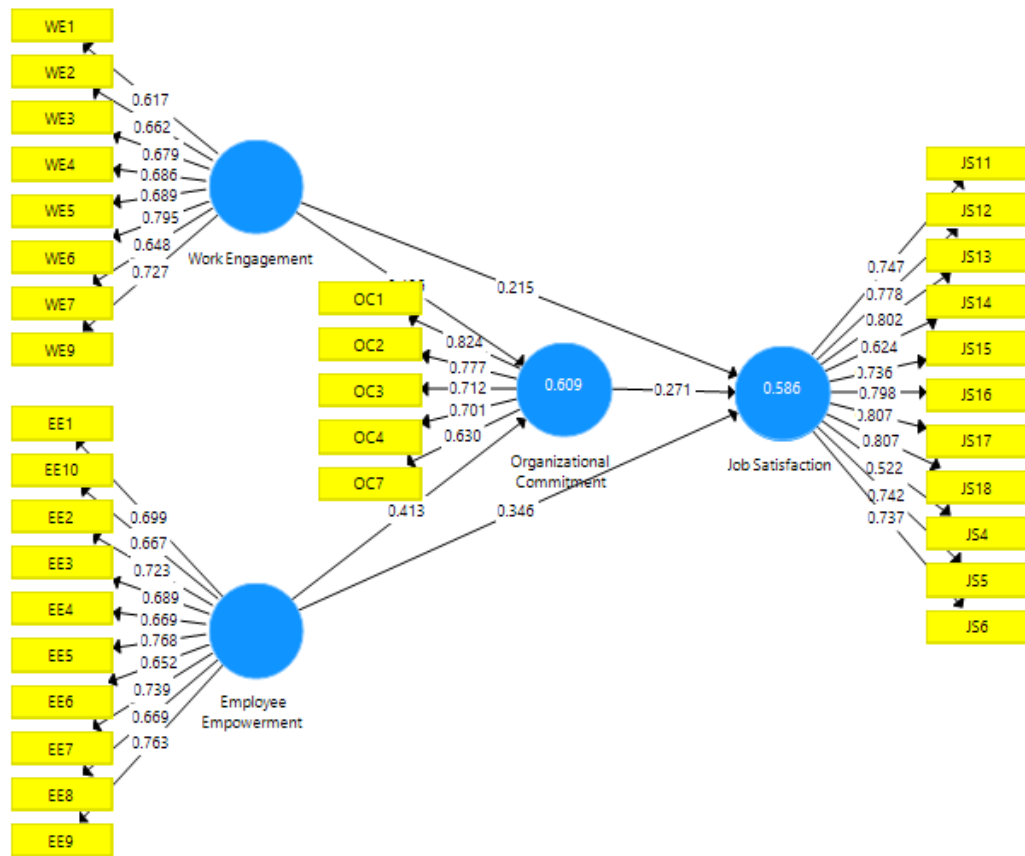
Collinearity Statistics (VIF)

Inner VIF Values	Outer VIF Values				
		Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...	Work Engage...
Employee Empowerment			3.661	2.908	
Job Satisfaction					
Organizational Commitment			2.569		
Work Engagement			3.102	2.908	

Model_Fit

Fit Summary	rms Theta		
		Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR		0.107	0.177
d_ULS		13.431	36.901
d_G		7.146	7.980
Chi-Square		2,570.581	2,677.988
NFI		0.392	0.367

Hasil PLS Algorithm Akhir



Outer Loadings

Matrix				
	Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...	Work Engage...
EE1	0.699			
EE10	0.667			
EE2	0.723			
EE3	0.689			
EE4	0.669			
EE5	0.768			
EE6	0.652			
EE7	0.739			
EE8	0.669			
EE9	0.763			

JS11		0.747		
JS12		0.778		
JS13		0.802		
JS14		0.624		
JS15		0.736		
JS16		0.798		
JS17		0.807		
JS18		0.807		
JS4		0.522		
JS5		0.742		
JS6		0.737		

OC1			0.824	
OC2			0.777	
OC3			0.712	
OC4			0.701	
OC7			0.630	
WE1				0.617
WE2				0.662
WE3				0.679
WE4				0.686
WE5				0.689
WE6				0.795
WE7				0.648
WE9				0.727

Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterot...
	Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...	Work Engage...
EE1	0.699	0.545	0.571	0.677
EE10	0.667	0.495	0.438	0.564
EE2	0.723	0.536	0.499	0.599
EE3	0.689	0.564	0.449	0.588
EE4	0.669	0.375	0.400	0.421
EE5	0.768	0.543	0.515	0.518
EE6	0.652	0.406	0.478	0.488
EE7	0.739	0.518	0.596	0.639
EE8	0.669	0.444	0.564	0.546
EE9	0.763	0.611	0.666	0.646
JS11	0.522	0.747	0.534	0.515
JS12	0.513	0.778	0.484	0.564
JS13	0.567	0.802	0.529	0.581
JS14	0.325	0.624	0.263	0.330
JS15	0.481	0.736	0.462	0.475
JS16	0.457	0.798	0.450	0.457
JS17	0.511	0.807	0.462	0.471
JS18	0.544	0.807	0.587	0.513
JS4	0.529	0.522	0.518	0.467
JS5	0.634	0.742	0.619	0.585
JS6	0.659	0.737	0.548	0.607
OC1	0.660	0.553	0.824	0.657
OC2	0.564	0.496	0.777	0.509
OC3	0.515	0.478	0.712	0.472
OC4	0.505	0.530	0.701	0.598
OC7	0.458	0.452	0.630	0.455
WE1	0.507	0.307	0.497	0.617
WE2	0.568	0.471	0.607	0.662
WE3	0.586	0.530	0.526	0.679
WE4	0.558	0.470	0.503	0.686
WE5	0.535	0.441	0.452	0.689
WE6	0.605	0.536	0.479	0.795
WE7	0.452	0.453	0.424	0.648
WE9	0.650	0.590	0.579	0.727

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted...	Copy to Clipboard
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted...	
Employee Empowerment	0.887	0.892	0.908	0.497	
Job Satisfaction	0.916	0.921	0.930	0.549	
Organizational Commitment	0.780	0.790	0.851	0.536	
Work Engagement	0.842	0.846	0.878	0.476	

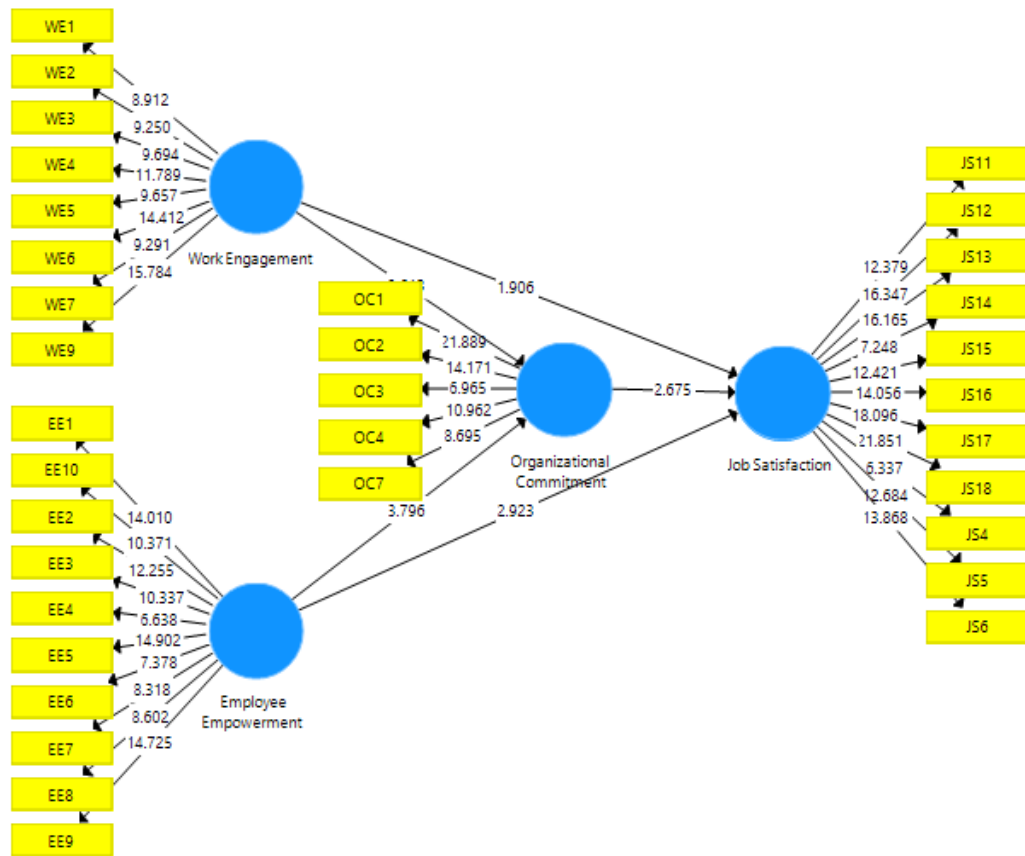
Collinearity Statistics (VIF)

Inner VIF Values	Outer VIF Values			
		Employee Emp...	Job Satisfaction	Organizational...
Employee Empowerment			3.416	2.979
Job Satisfaction				
Organizational Commitment			2.559	
Work Engagement			3.401	2.979

Model Fit

Fit Summary	rms Theta	
		Saturated Model
		Estimated Model
SRMR	0.095	0.208
d_ULS	5.342	25.786
d_G	3.117	3.845
Chi-Square	1,257.566	1,368.562
NFI	0.545	0.504

Hasil Bootstrapping Akhir



Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Employee Empowerment -> Job Satisfaction	0.346	0.356	0.118	2.923	0.002
Employee Empowerment -> Organizational Commitment	0.413	0.412	0.109	3.796	0.000
Organizational Commitment -> Job Satisfaction	0.271	0.260	0.101	2.675	0.004
Work Engagement -> Job Satisfaction	0.215	0.220	0.113	1.906	0.029
Work Engagement -> Organizational Commitment	0.406	0.411	0.112	3.613	0.000

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Employee Empowerment -> Job Satisfaction	0.112	0.106	0.048	2.349	0.010
Employee Empowerment -> Organizational Commitment					
Organizational Commitment -> Job Satisfaction					
Work Engagement -> Job Satisfaction	0.110	0.109	0.058	1.913	0.028
Work Engagement -> Organizational Commitment					

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Employee Empowerment -> Job Satisfaction	0.458	0.462	0.114	4.007	0.000
Employee Empowerment -> Organizational Commitment	0.413	0.412	0.109	3.796	0.000
Organizational Commitment -> Job Satisfaction	0.271	0.260	0.101	2.675	0.004
Work Engagement -> Job Satisfaction	0.325	0.329	0.103	3.144	0.001
Work Engagement -> Organizational Commitment	0.406	0.411	0.112	3.613	0.000

R Square

Mean, STDEV, T-Values, P-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboard:	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Job Satisfaction	0.586	0.605	0.069	8.509	0.000
Organizational Commitment	0.609	0.622	0.072	8.496	0.000

R Square Adjusted

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipb
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (JO...	P Values
Job Satisfaction	0.574	0.592	0.071	8.069	0.000
Organizational Commitment	0.601	0.614	0.073	8.214	0.000

Average Variance Extracted (AVE)

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias C...	Samples	Copy to Clipboa
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (JO...	P Values
Employee Empowerment	0.497	0.493	0.053	9.424	0.000
Job Satisfaction	0.549	0.549	0.047	11.714	0.000
Organizational Commitment	0.536	0.536	0.047	11.312	0.000
Work Engagement	0.476	0.470	0.047	10.028	0.000