

**Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Commitment Organization*
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai
Variabel Intervening
(Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu)**

Elida Chaerunissa¹, Ranthy Pancasasti²

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
chaerunissa.elida@gmail.com¹, ranthy@untirta.ac.id²

Abstract

This study aims to analyze (1) the magnitude of the effect of employee engagement on employee performance, (2) the magnitude of the influence of employee engagement on employee job satisfaction, (3) the magnitude of the influence of organizational commitment on employee job satisfaction, (4) the magnitude of the influence of organizational commitment on employee performance, and (5) the magnitude of the effect of job satisfaction on the performance of employees of PT Cogindo DayaBersama. The population in this study were employees of PT Cogindo Daya Bersama PLTU Pelabuhan Ratu Unit Operations Department with a population of 125 employees and a sample of 100 employees. The results show that employee engagement has a positive and significant effect on employee performance by 76.6 percent and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance by 65.5 percent. This direct effect shows that employee engagement has a positive and significant effect on employee performance, employee engagement has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational commitment has no effect on employee performance and job satisfaction has a positive and significant effect on job satisfaction. employee performance.

Keywords : *Compensation; Work Discipline; Performance; Job Satisfaction*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, (2) besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, (4) besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan (5) besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT Cogindo DayaBersama. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Cogindo DayaBersama Unit PLTU Pelabuhan Ratu Departemen Operasi dengan populasi sebesar 125 orang pegawai dan sampel pegawai berjumlah 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 76.6 persen dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 65.5 persen. Pengaruh langsung ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Kompensasi; Disiplin Kerja; Kinerja; Kepuasan kerja*

Pendahuluan

Belakangan ini, organisasi membutuhkan energi yang sangat tinggi, antusias, berdedikasi, dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam angkatan kerja mereka (Chen, 2017) sebagai karyawan dengan keterlibatan yang lebih tinggi di tempat kerja dapat berkontribusi lebih banyak dalam keberhasilan dan daya saing organisasi (Al Mehrzi dan Singh, 2016; Gruman dan Saks, 2011). Bal *et al.* (2013) mencatat bahwa tenaga kerja yang sangat terlibat lebih cenderung memiliki gairah dalam pekerjaan mereka dan sangat terhubung dengan tujuan perusahaan mereka sedangkan pekerja yang tidak terlibat lebih mementingkan waktu daripada energi atau dedikasi selama peran kinerja mereka. Karyawan yang terlibat penuh (*engage*) semangat dan efektif terhubung dengan pekerjaan mereka, yang, pada gilirannya, secara positif memengaruhi metrik kinerja organisasi. Mengingat keinginan yang kuat dari tenaga kerja yang sangat terlibat dalam konteks kerja yang beragam, semakin banyak literatur manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menekankan pada hubungan antara praktik HRM dan hasil karyawan (Presbitero, 2017; Vemicurkovic, Jotic dan Maric, 2013), dan pada proses atau mekanisme di mana HRM mempraktikkan hubungan kinerja karyawan (Chen, 2017; Huang *et al.*, 2017).

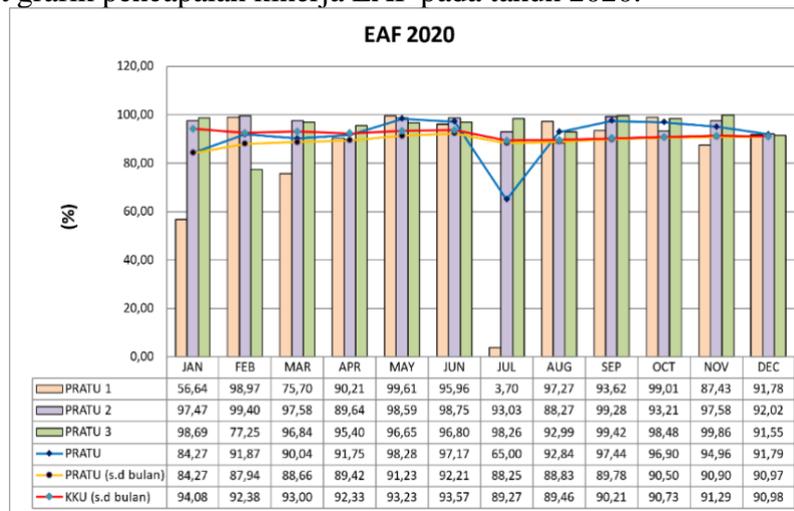
Menurut Memon *et al.*, (2019), meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (*employee engagement*) mungkin merupakan salah satu cara terbaik untuk memperlambat tingkat pergantian sukarela (Nel dan Linde, 2018; Shuck *et al.*, 2014). Bukti menunjukkan bahwa tinggi keterlibatan kerja (*employee engagement*) menyebabkan *turnover* sukarela yang lebih rendah (Bailey *et al.*, 2015; Shuck *et al.*, 2014). Lam *et al.* (2009) mengamati bahwa keterlibatan kerja atau *engagement* yang rendah adalah prediktor pergerakan aktual dari karyawan ke organisasi lain. Laporan menunjukkan bahwa keterlibatan yang buruk adalah fenomena masalah global (Albrecht *et al.*, 2015; Studi Tenaga Kerja Global, 2012). Laporan Keadaan Global tempat kerja menyoroti bahwa 85% karyawan di seluruh dunia tidak terlibat atau secara aktif melepaskan diri dari pekerjaan mereka (Gallup, 2018).

Organisasi, dalam penelitian ini industri pembangkit listrik, menghadapi tantangan, termasuk perkembangan yang kompleks, dan tren teknologi, di antaranya adalah globalisasi dan deregulasi. Perubahan cepat ini memaksa mereka untuk mengelola bisnis staf mereka secara efektif dalam pekerjaan kepuasan, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Ditemukan bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka berhasil berkomitmen untuk organisasi dan berkontribusi pada efektivitas dan kelangsungan hidup mereka (Mahmood, 2013). Meskipun praktik HRM semakin banyak dipelajari sehubungan dengan berbagai hasil organisasi seperti kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan dan komitmen karyawan (Rahman *et al.*, 2013; Nadarajah *et al.*, 2012; Choi dan Lee, 2013).

Tantangan yang dihadapi Cogindo saat ini adalah bagaimana meningkatkan kompetensi SDM, *engagement* pegawai, serta peningkatan kinerja dikarenakan Cogindo bergerak di jasa O&M dengan teknologi yang terus berkembang. Faktor tersebut paling penting, selain mencari bisnis lain untuk mencapai target *revenue* yang ditetapkan oleh pemegang saham. Cogindo ditantang untuk mengembangkan bisnis *Engineering, Procurement & Construction* (EPC) agar bisa lebih meningkatkan kompetensi di bidang O&M dan pembangunannya (www.swa.co.id).

Departemen Operasi merupakan divisi yang melaksanakan kegiatan produksi pembangkit PLTU. Divisi ini diduduki oleh pegawai dengan posisi operator, baik dari level manager yakni manager operasi, supervisor senior operasi, supervisor operasi dan operator baik operator senior dan operator mulai dari OP. Ship Unloader sampai dengan Operator Unit atau Operator main unit yang mengoperasikan mesin-mesin pembangkit. PLTU Pelabuhan Ratu menetapkan target kinerja EAF (*Equivalent Availability Factor*) sebesar

91,71 %, EAF sendiri adalah faktor kesiapan unit pembangkit untuk menghasilkan energi listrik. Berikut grafik pencapaian kinerja EAF pada tahun 2020.

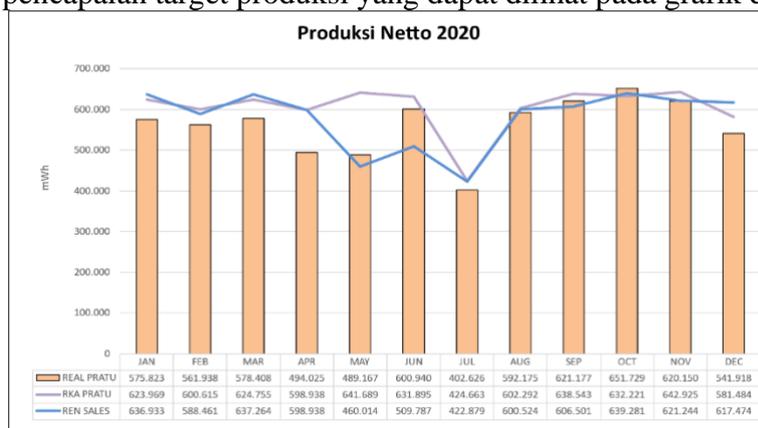


Grafik 1 Pencapaian Kinerja EAF Tahun 2020

Sumber: Laporan Kinerja Divisi Operasi PLTU Pelabuhan Ratu Tahun 2020

Dari grafik 1.1 di atas diketahui bahwa kinerja EAF tahun 2020 secara keseluruhan adalah 89,41 %. Adapun target kinerja kesiapan unit pembangkit yang ditetapkan manajemen pada tahun 2020 sebesar 91,71 %. Bila target kesiapan unit (EAF) tidak mencapai target yang ditetapkan, maka produksi listrik tidak akan maksimal sesuai dengan target yang diharapkan, dan pencapaian target penjualan akan terganggu. Kesiapan karyawan untuk melampaui pekerjaan berbasis transaksi tradisional hubungan dan keterlibatan kerja proaktif memberikan keunggulan kompetitif mutakhir (Chou dan Stauffer, 2016; Ugaddan dan Park, 2017). Bukti penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan dapat menjadi *sin qua non* untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi bisnis modern dalam waktu dekat (Gallup, 2017; Schaufeli, 2013; Vadera, Pratt dan Mishra, 2013).

Sehubungan dengan target pencapaian kinerja EAF di atas yang tentunya akan mempengaruhi pencapaian target produksi yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Grafik 2 Pencapaian Target Produksi Tahun 2020

Sumber: Laporan Kinerja Divisi Operasi PLTU Pelabuhan Ratu Tahun 2020

Pada grafik 1.2 di atas dapat dilihat pada setiap bulannya rencana penjualan yang diharapkan tidak sesuai dengan realisasi pencapaian produksi, dari total keseluruhan rencana penjualan dari produksi listrik yang dihasilkan sebesar 578.275 (Mwh) dengan realisasi

sebesar 560.839 (Mwh). Salah satu yang perlu ditelusuri adalah tingkat kinerja pegawai dalam memenuhi penugasannya untuk dapat mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian yang didukung oleh (Sihag, 2020) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang terikat (*engage*) meningkatkan kinerja mereka dan juga memberikan keunggulan kompetitif organisasi dengan mempromosikan retensi bakat. Telah ditemukan juga bahwa karyawan yang terlibat (*engage*) adalah ekstra energik, bersemangat, dan berdedikasi pada organisasi mereka dibandingkan dengan yang tidak terlibat karyawan (Rothbard dan Patil, 2011). Memperhatikan pentingnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, terlihat bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai, baik dampak positif maupun negatif, komitmen organisasi yang positif mendukung peningkatan kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang negatif menjadi penyebab kinerja pegawai yang buruk (Massie *et al.*, 2015).

Karena itu praktik HRM yang buruk, faktor psikologis muncul (Joarder, 2012). Misalnya, jika karyawan menderita karena kurangnya kepuasan kerja yang memadai, maka komitmen karyawan untuk bekerja dan komitmen organisasi menjadi lemah dan rapuh dan akhirnya, karyawan cenderung berhenti dari pekerjaan untuk memiliki peluang yang lebih baik di organisasi lain (Chan dan Ao, 2018; Sabiu *et al.*, 2016).

Untuk mengevaluasi penyebab *turnover* pegawai, tingkat *engagement* dan kepuasan pegawainya, setiap tahunnya Cogindo melaksanakan survey HRSE (*Human Resource Satisfaction and Engagement*) untuk mengukur dan melihat sejauh mana keterikatan dan kepuasan pegawai terhadap perusahaan yang meliputi kebijakan-kebijakan dan aturan yang diterapkan oleh perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaan. Tabel di bawah ini merupakan hasil survey HRSE pada tahun 2017, sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Survey HRSE PT Cogindo DayaBersama Tahun 2017

NO	ASPEK-ASPEK KEPUASAN	INDEKS KEPUASAN 2017	NO	ASPEK-ASPEK KETERIKATAN	INDEKS KETERIKATAN 2017
1	Kerjasama	3,27	1	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	3,31
2	Iklm Perusahaan	3,16	2	Job Content	3,27
3	Pendidikan & Pelatihan	3,14	3	Komunikasi Yang Efektif dan Terbuka	3,11
4	Partisipasi	3,14	4	Ketersediaan Sumber Daya dan Peralatan Kerja	3,04
5	Uraian Jabatan	3,06	5	Kemampuan Atasan Langsung	3,04
6	Sistem & Prosedur Manajemen	3,03	6	Strategi dan Misi	3
7	Penilaian Kinerja	2,97	7	Budaya Organisasi & Nilai Perusahaan	2,98
8	Kemampuan Pimpinan Perusahaan	2,85	8	Pengembangan Karir	2,95
9	Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan	2,83	9	Rekognisi	2,92
10	Sistem Penggajian	2,46	10	Hubungan Manajemen Senior dengan Pegawai	2,61

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa aspek sistem penggajian (variabel kepuasan) dan aspek hubungan manajemen atas dengan pegawai (variabel keterikatan) merupakan aspek dengan nilai indeks terendah. Hasil survey juga menunjukkan bahwa nilai aspek kepuasan pegawai berada di atas indeks 2,85 dimana seluruh aspek kepuasan dianggap telah membuat pegawai puas kecuali sistem penggajian yang poinnya dibawah 2,85. Sistem penggajian termasuk ke dalam 3 besar aspek yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keterikatan pegawai sehingga menjadi prioritas program tindak lanjut untuk meningkatkan *engagement* dan kepuasan pegawai sehingga target kinerja perusahaan dapat tercapai optimal.

Upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas lebih difokuskan pada tenaga teknik, sehingga memotivasi pegawai untuk meningkatkan efisiensi kerja. Namun hal ini saja tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan perlu menghasilkan perilaku produktif dari para pegawainya. Segala bentuk keteknikan jika tidak menghasilkan perilaku kerja yang produktif tidak akan memberikan kontribusi bagi perusahaan dan pegawai itu sendiri (Widodo & Sami'an, 2013).

Landasan Teori

Engagement Employee (Keterlibatan Karyawan)

Keterlibatan karyawan adalah psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, gigih dan meresap negara yang dicirikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan terhadap pekerjaan dan organisasi. Ini adalah jenis perilaku karyawan pro-aktif sukarela yang melampaui persyaratan pekerjaan (Anita, 2014; Gupta dan Sharma, 2016; Rana, Ardichvili dan Tkachenko, 2014). Dalam persaingan hari ini lingkungan bisnis, organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif untuk beradaptasi, merespon dan terlibat dengan cepat untuk menghadapi kondisi pasar yang tidak pasti (Chen, 2017; Gallup, 2017; Paulsen, 2017).

Konsep keterlibatan karyawan telah mendapat pertimbangan besar dalam literatur akademik. Menurut Aktar & Pangil (2017), pada awalnya, mengistilahkan keterlibatan karyawan sebagai sejauh mana karyawan terlibat secara fisik, perhatian secara kognitif, dan terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka. Selama bertahun-tahun, penelitian tentang keterlibatan karyawan telah berkembang pesat perhatian pada keterlibatan karyawan dalam konteks organisasi. Keterlibatan karyawan sebagai kehadiran psikologis karyawan selama melakukan pekerjaan mereka dan menyarankan dua komponen penting dari keterlibatan seperti perhatian dan penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, *employee engagement* didefinisikan sebagai aspek psikologis kehadiran pada peran kerja tertentu yang melibatkan perhatian dan penyerapan. Selain itu, keterlibatan karyawan sebagai kombinasi pengalaman kerja kognitif dan emosional serta aktivitas kerja yang membuat individu berperilaku saat melakukan pekerjaan. Namun, yang paling menonjol aspek keterlibatan karyawan dan keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai positif, memuaskan, keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh kekuatan (yaitu tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi), dedikasi (yaitu antusiasme), dan penyerapan (yaitu konsentrasi penuh selama bekerja).

Menurut Anitha (2014), ada tiga tipe orang: terlibat karyawan, karyawan yang tidak terlibat, dan karyawan yang tidak terlibat secara aktif. Karyawan yang terlibat adalah pembangun yang secara konsisten berusaha untuk memberikan keunggulan dalam peran mereka. Tidak terikat karyawan engaged fokus pada tugas yang dijabarkan kepada mereka daripada tujuan organisasi. Mereka melakukan apa yang mereka disuruh melakukan. Karyawan yang tidak terlibat secara aktif adalah individu berbahaya yang tidak hanya tidak berkinerja baik tetapi juga menurunkan motivasi pelaku dalam organisasi. Uraian di atas tentang konsep keterlibatan menggambarkan bahwa seorang karyawan yang terlibat terikat secara intelektual dan emosional dengan organisasi, merasa bersemangat tentang tujuannya dan berkomitmen untuk hidup dengan nilai-nilainya.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah antusiasme, semangat, konsentrasi penuh, proaktif dan respon cepat (Chen, 2017; Gallup, 2017; Paulsen, 2017), (Aktar & Pangil, 2017).

Komitmen Organisasi

Menurut Yahaya & Ebrahim (2016), komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk organisasi mereka. Komitmen dalam

hubungan seorang karyawan dengan organisasi dapat dikategorikan menjadi: tiga tema luas; yaitu, komitmen terkait dengan orientasi afektif terhadap organisasi, pengakuan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, dan moral kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Mereka mengusulkan model tiga komponen dari komitmen organisasi: komitmen afektif; komitmen normatif; dan komitmen berkelanjutan. Seorang karyawan mungkin memiliki kombinasi dari ketiganya komponen komitmen. Model tiga komponen terdiri dari komponen-komponen berikut.

1) Komitmen afektif.

Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena keterikatan emosional dengan organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen afektif dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi mereka (English *et al.*, 2010, hal. 395). Karyawan yang berkomitmen mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaan dalam, organisasi. Individu dengan afektif yang kuat komitmen mengidentifikasi dengan organisasi dan lebih berkomitmen untuk mengejar mereka tujuan (Darolia *et al.*, 2010). Lebih khusus lagi, dengan komitmen afektif karyawan tetap dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya.

Komitmen afektif berkorelasi signifikan dengan empat faktor *side-bet* yaitu, kondisi memuaskan, harapan, masalah presentasi diri, dan penyesuaian individu. Sebuah meta-analisis dari anteseden, korelasi, dan konsekuensi dari komitmen organisasi bahwa komitmen afektif berkorelasi negatif dengan kognisi penarikan, pergantian karyawan, ketidakhadiran, dan stres dan pekerjaan-keluarga konflik. Meta-analisis juga menemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang kuat hubungan dengan kedua kinerja pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Colquitt *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi adalah bersedia mengerahkan upaya ekstra kapan pun mereka bisa dan cenderung terlibat lebih banyak perilaku kewarganegaraan interpersonal dan organisasi.

2) Komitmen normatif.

Komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi karena perasaan kewajiban. Komitmen normatif sebagai pola pikir yang dimiliki seseorang kewajiban untuk mengejar tindakan yang relevan dengan target. Komitmen normatif memiliki dua wajah: tugas moral dan kewajiban berhutang. Komitmen normatif ada ketika karyawan memiliki merasa bahwa bertahan dalam organisasi adalah hal yang benar atau moral untuk dilakukan (Colquitt *et al.*, 2010). Dengan demikian, karyawan dengan normatif yang kuat komitmen tetap dalam organisasi karena mereka harus melakukannya. Karyawan akan memiliki normatif yang kuat komitmen ketika mereka percaya bahwa organisasi mengharapkan mereka untuk setia. Karyawan juga akan memiliki komitmen normatif yang kuat jika mereka telah dipengaruhi oleh orang lain tentang pentingnya setia pada organisasi. Hal ini pada gilirannya akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi telah berinvestasi begitu banyak pada mereka, dan sebagai imbalannya, mereka harus loyal kepada organisasi. Mereka tetap terutama karena untuk alasan berbasis kewajiban.

Menurut Colquitt *et al.* (2010), organisasi dapat membangun komitmen normative antara karyawan dalam dua cara: pertama, menciptakan perasaan bahwa karyawan berutang organisasi; dan kedua, menjadi organisasi amal. Colquitt *et al.* Catat itu karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk setia kepada organisasi ketika mereka mengakui bahwa organisasi mereka telah menghabiskan begitu banyak dalam pelatihan dan profesional mereka pengembangan. Kewajiban tersebut membuat karyawan merasa bersalah untuk keluar. Demikian pula, ketika organisasi terlibat dalam kegiatan amal,

karyawan merasa bangga dengan organisasi dan akibatnya meningkatkan komitmen normatif mereka (Colquitt *et al.*, 2010).

3) Komitmen berkelanjutan.

Komitmen berkelanjutan adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkannya. Komitmen berkelanjutan sebagai persepsi bahwa akan mahal untuk menghentikan suatu tindakan. Jadi, karyawan melanjutkan pekerjaan di organisasi karena mereka perlu melakukannya. Komitmen berkelanjutan dikaitkan dengan apa yang dimiliki karyawan disediakan untuk organisasi di masa lalu. Tindakan perilaku masa lalu membuat karyawan berkomitmen pada organisasi. Sebaliknya, komitmen berkelanjutan muncul ketika presents karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan jika mereka tinggal dan mereka akan dikenakan biaya jika mereka meninggalkan. Misalnya, karyawan dapat menikmati gaji tinggi dan manfaat lain yang terkait dengan pekerjaan senioritas jika mereka tetap di organisasi mereka saat ini, tetapi manfaat tersebut dapat hilang jika mereka pindah ke organisasi lain.

Komitmen organisasi dianggap sebagai isu organisasi penting yang dihadapi oleh manajer (Lo *et al.*, 2010; Reade dan Lee, 2012; Prahiawan *et al.*, 2020). Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan bersedia untuk mengerahkan energi dan merasa bangga dengan organisasi. Dengan lain kata, identifikasi individu dan penghargaan untuk organisasinya adalah komitmen organisasi. Tiga bentuk dari komitmen organisasi dijelaskan oleh literatur: komitmen afektif, normatif komitmen dan komitmen kalkulatif (Thomsen *et al.*, 2016). Mengikuti konseptualisasi, komitmen organisasi dalam penelitian ini diambil sebagai komitmen afektif yang terdiri dari keterikatan pribadi karyawan, keterlibatan dalam bekerja, dan identifikasi dengan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen afektif telah berkurang perhatian dalam konteks pendidikan daripada di bidang penelitian lainnya. Komitmen afektif telah dikaitkan dengan perilaku karyawan yang menguntungkan, seperti menjadi kurang cenderung berhenti dari pekerjaan mereka dan memberikan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen kalkulatif (Yahaya & Ebrahim, 2016), (Thomsen *et al.*, 2016).

Kepuasan Kerja

Menurut Salminen *et al.*, (2017), konsep kepuasan kerja mengacu pada keadaan di mana karyawan merasakan kesenangan dalam pekerjaan mereka (Shaikh *et al.*, 2012). Judge dan Kammeyer-Mueller (2012, p. 344) mendefinisikan sikap kerja sebagai evaluasi pekerjaan seseorang yang mengungkapkan perasaan seseorang terhadap, keyakinan tentang dan keterikatan pada pekerjaan seseorang. Dalam definisi ini, pekerjaan dipahami secara luas mencakup pekerjaan individu, pekerjaan dan pimpinan. Definisi ini juga menyoroti aspek kognitif dan afektif aspek sikap pekerjaan (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012). Tingkat kepuasan kerja adalah dipengaruhi oleh berbagai variabel yang terkait dengan individu, sosial, budaya, organisasi dan faktor lingkungan (Mullins dan Christy, 2016, hlm. 251). Baik pendekatan global maupun pendekatan segi dapat digunakan saat menyelidiki pekerjaan karyawan kepuasan. Pendekatan global mengacu pada kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan, sedangkan pendekatan segi berfokus pada kepuasan karyawan dengan berbagai aspek pekerjaan. Faktor situasional seperti pengawasan, rekan kerja, promosi, gaji dan pekerjaan itu sendiri merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja karyawan. Secara khusus, kepuasan dengan pekerjaan sendiri dianggap sebagai faktor penting menunjukkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012, hal. 348). Ada juga bukti bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kepuasan hidup karyawan.

Studi saat ini menyelidiki kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka, manajer, organisasi, kemajuan karir dan peluang untuk pengembangan diri.

Studi masa lalu yang berfokus pada berbagai aspek kepuasan kerja banyak seperti: pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (Saman, 2020; Bashir dan Gani, 2019; Dalkrani dan Dimitriadis, 2018; Valaei dan Razaeei, 2016; Fu dan Deshpande, 2014), pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja (Mabaso dan Dlamini, 2017; Nawab dan Bhatti, 2011), pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi (Suryani *et al.*, 2019; Kee *et al.*, 2016; Reynoso dan Ahmad, 2016) dan pengaruh faktor demografi terhadap pekerjaan kepuasan (Eleswed dan Mohammed, 2013; Zaniboni *et al.*, 2013). Kepuasan kerja lebih berfokus pada respons individu terhadap pekerjaan mereka atau aspek tertentu dari pekerjaan mereka seperti: gaji, pengawasan dan kondisi kerja. Oleh karena itu, sementara kepuasan kerja telah ditunjukkan terkait dengan pemikiran karyawan untuk berhenti, dan praktik sumber daya manusia telah ditemukan sebagai prediktor terbaik dari komitmen organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengawasan, rekan kerja, promosi, gaji dan pekerjaan itu sendiri (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012, hal. 348)

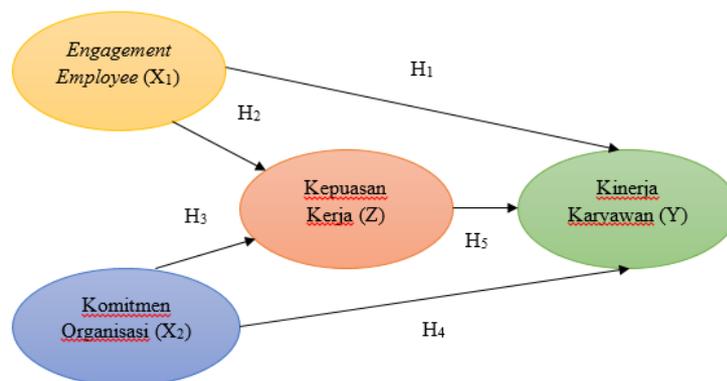
Kinerja Karyawan

Kinerja juga sering dikacaukan dengan istilah prestasi kerja. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan perbandingan antara pekerjaan yang signifikan dengan pekerjaannya standar tenaga kerja. Kinerja adalah hasil dari kemampuan karyawan yang dikalikan dengan usaha dan dukungan. Dengan demikian, kinerja akan menurun jika salah satu faktor dikurangi atau tidak ada. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha tersebut dipengaruhi oleh motivasi, insentif dan karya desain. Dukungan untuk sebuah organisasi meliputi pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan ketersediaan peralatan organisasi yang memadai.

Menurut Salminen *et al.*, (2017) mengungkapkan bahwa kinerja telah dipahami sebagai konsep multi-dimensi. Sebuah perbedaan biasanya dibuat antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Demerouti *et al.*, 2014). Yang pertama mengacu pada kinerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tertentu (kinerja dalam peran), sedangkan yang terakhir menggambarkan kinerja pekerjaan antarpribadi (peran ekstra kinerja) atau perilaku kewarganegaraan, yang melampaui apa yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan (Demerouti *et al.*, 2014). Bentuk lain dari kinerja juga telah dipelajari, termasuk kinerja adaptif, penarikan diri, perilaku kontraproduktif dan kreatif (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012) atau kinerja inovatif (Lee *et al.*, 2010). Baru-baru ini, kinerja keselamatan, diukur sebagai prevalensi cedera kerja, telah diidentifikasi sebagai dimensi lain dari kinerja karyawan.

Studi yang menyelidiki hubungan antara sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti: komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan kinerja pada tingkat individu yang mengandalkan data kinerja yang dilaporkan sendiri dari karyawan (Schoemmel dan Jønsson, 2014), evaluasi manajer terhadap kinerja individu (Lee *et al.*, 2010) dan data kinerja objektif. Ukuran kinerja subjektif biasanya digunakan ketika data kinerja objektif tidak tersedia. Menurut satu meta-analisis, melihat penelitian lebih dari periode 25 tahun, hanya 1 dari 51 studi tentang hubungan antara organisasi komitmen dan prestasi kerja menggunakan data kinerja objektif. Sisa studi dianalisis mengandalkan data kinerja subjektif (data yang dilaporkan sendiri atau peringkat pengawasan). Penilaian kinerja mengacu pada prosedur seperti: menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar tersebut standar dan memberikan umpan balik dan motivasi untuk mengungguli. Kinerja pengukuran untuk individu sering dipengaruhi oleh sektor dan jenis pekerjaan. Untuk contoh, sebuah studi oleh Furtmueller *et al.* (2011) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja untuk profesional keuangan didasarkan pada angka penjualan, kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan tertentu.

Menurut Pawirosumarto *et al.*, (2017), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan; kinerja karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi yang mencakup kuantitas output, kualitas output, kehadiran kerja dan sikap kooperatif. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah standar kerja, kinerja aktual karyawan, umpan balik, motivasi karyawan, kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan (Schoemmel dan Jønsson, 2014), (Lee *et al.*, 2010), Furtmueller *et al.* (2011).



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan dalam kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka peneliti dapat menarik kesimpulan sementara atau hipotesis yaitu:

H₁ : semakin baik *employee engagement* maka kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama semakin meningkat

H₂ : semakin baik *employee engagement* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama

H₃ : semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama

H₄ : semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama

H₅ : semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama akan semakin meningkat

Metode Penelitian

Populasi

Menurut penelitian Fachrudin dan Meliza (2014: 17), populasi adalah karakteristik dari semua objek penelitian, dan karakteristik tersebut berkaitan dengan semua populasi, peristiwa atau objek, dan populasi, peristiwa atau objek inilah yang menjadi fokus perhatian peneliti. Populasi penelitian ini adalah pegawai PT Cogindo DayaBersama unit PLTU Pelabuhan Ratu Departemen Operasi dengan populasi sebesar 125 orang karyawan.

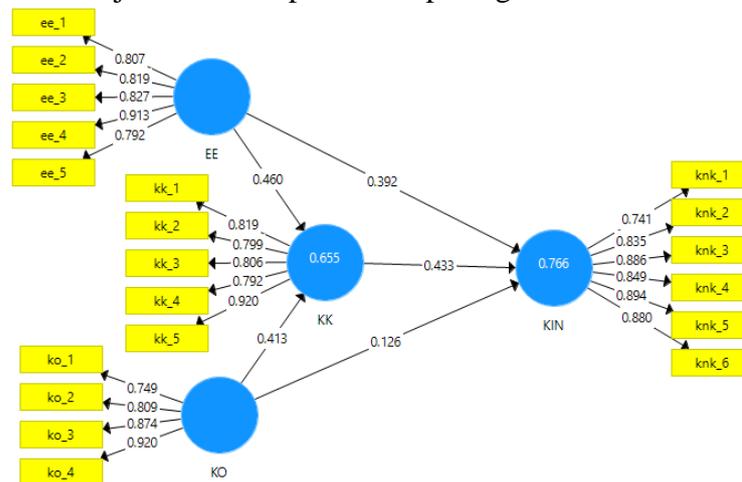
Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin dapat meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu peneliti membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2014).

Menurut Ferdinand (2014:173), dalam penelitian *multivariate* (termasuk yang menggunakan analisis regresi *multivariate*) besarnya sampel sebanyak 25 kali variabel independen. Analisis regresi dengan 4 variabel independen membutuhkan kecukupan sampel sebanyak 100 sampel responden.

Hasil dan Pembahasan

Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu dilakukan uji validitas untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*. Uji validitas ini digunakan untuk menguji alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu mengukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut adalah hasil uji validitas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2 Outer Model Test

Sumber: *Output SmartPLS 3.29* diolah, 2021

Dari gambar 2 di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali & Latan., 2015: 74) indikator dinyatakan valid jika masing-masing indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.70. Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan., 2015: 74). Pada model ini nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0.50 seperti terlihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>employee engagement</i>	0.693
Kinerja Karyawan	0.721
Kepuasan Kerja	0.687
Komitmen Organisasi	0.707

Sumber: *Output SmartPLS 3.29* diolah, 2021

Dari tabel 2 di atas karena tidak adanya permasalahan pada *convergent validity* maka akan dilakukan uji *discriminant validity*. *Discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran (manifest variabel) dari suatu konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Untuk mengetahui nilai *discriminant validity* yaitu dengan cara melihat akar kuadrat AVE. Nilai yang diharapkan akar kuadrat lebih tinggi daripada nilai korelasi dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 3 Hasil *Square Root Of Variance Extacted (AVE)*

<i>Discriminant Validity</i>				
<u>Variabel</u>	<u>Employee Engagement</u>	<u>Kepuasan Kerja</u>	<u>Kinerja Karyawan</u>	<u>Komitmen Organisasi</u>
<i>Employee Engagement</i>	0.833			
<u>Kepuasan Kerja</u>	0.757	0.829		
<u>Kinerja Karyawan</u>	0.810	0.823	0.849	
<u>Komitmen Organisasi</u>	0.719	0.743	0.730	0.841

Sumber: *Output SmartPLS 3.29* diolah, 2021

Dari tabel 3 di atas maka dapat dikatakan bahwa akar kuadrat *AVE* pada seluruh konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabel tersebut dengan variabel lainnya. Nilai akar kuadrat *AVE* dan nilai di bawahnya adalah nilai korelasi antar konstruk. Jadi terlihat bahwa nilai akar kuadrat *AVE* lebih tinggi daripada nilai korelasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas maka selanjutnya yaitu uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur variabel. Untuk mengukur reliabilitas variabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *crombach's alpha* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's Rule of Thumb* yang bisa digunakan untuk menilai reliabilitas variabel yaitu di atas 0.70 (Ghozali. I & Latan. H, 2015: 75-77). Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4 *Construct Reliability dan Validity*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
<i>employee engagement</i>	0.889	0.919
Kinerja Karyawan	0.922	0.939
Kepuasan Kerja	0.886	0.916
Komitmen Organisasi	0.859	0.906

Sumber: *Output SmartPLS 3.29* diolah, 2021

Dari tabel 4 di atas hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Hasil Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Setelah model penelitian lolos uji pengukuran, maka perlu dilakukan pengujian lanjut yaitu *inner model* untuk mengetahui besarnya hubungan (keterikatan) antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian *inner model* atau model struktural yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* tersaji pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5 R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.766	0.759
Kepuasan Kerja	0.655	0.648

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah, 2021

Dari tabel 5 di atas diketahui nilai *R-Square* pada model kinerja karyawan adalah 0.766 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori kuat dan kepuasan kerja adalah 0.655 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori kuat. Hasil ini juga berarti kepuasan kerja dipengaruhi sebesar 65.5% oleh *engagement employee* dan komitmen organisasi. Nilai R Square variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 76.6%.

Hasil Pengujian

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *T Statistic* dan *P Values*. Untuk nilai *T Statistic* dan *P Values* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistic* > *T tabel* (1.960) atau *P values* < 0.05. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6 Hasil Uji *Bootstapping Direct Effect*

<i>Path Coeffisient Direct Effect</i>				
Hipotesis	Koefisien Jalur	Original Sample	T Statistic	P value
H1	<i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0.392	3.098	0.002
H2	<i>Employee Engagement</i> -> Kepuasan Kerja	0.460	3.948	0.000
H3	Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.433	3.729	0.000
H4	Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.126	1.226	0.221
H5	Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.413	3.636	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah, 2021

Dari tabel 6 di atas hasil uji *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29* dapat dijelaskan di antaranya adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1: menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena $t_{statistic}$ (3.098) > t_{tabel} (1.96) dan $p\ value$ (0.002) < α (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *employee engagement* maka kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama semakin meningkat.

2. Hipotesis 2: menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena $t_{statistic} (3.948) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p\ value (0.000) < \alpha (0.05)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik *employee engagement* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama
3. Hipotesis 3: menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena $t_{statistic} (3.636) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p\ value (0.000) < \alpha (0.05)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama
4. Hipotesis 4: menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena $t_{statistic} (0.122) < t_{tabel} (1.96)$ dan $p\ value (0.221) > \alpha (0.05)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama
5. Hipotesis 5: menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena $t_{statistic} (3.729) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p\ value (0.000) < \alpha (0.05)$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama akan semakin meningkat.

Adapun untuk membuktikan apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh *engagement employee* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain mediasi terkait bagaimana variabel eksogen (*engagement employee* dan komitmen organisasi) dapat mempengaruhi variabel endogen (kinerja karyawan). Berikut tersaji hasil uji *indirect effect* pada tabel 7 di bawah ini:

Tabel 7 Hasil Uji *Bootstrapping (Indirect Effect)*

<i>Specific Indirect Effect</i>			
<i>Hubungan Pengaruh Variabel</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P value</i>
<i>Employee Engagement -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan</i>	0.199	2.823	0.005
<i>Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan</i>	0.179	2.327	0.020

Sumber: *Output SmartPLS 3.29* diolah, 2021

Dari tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa terdapat dua hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Indirect effect* 1: menunjukkan bahwa *Employee Engagement* melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t statistic (2.823) > t tabel (1.96) dan $p\ value (0.005) < \alpha (0.05)$, artinya *Employee Engagement* yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Indirect effect 2: menunjukkan bahwa komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai *t statistic* (2.237) > *t tabel* (1.96) dan *p value* (0.020) < α (0.05), artinya komitmen organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Simpulan

Kesimpulan

Untuk meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang didapatkan adalah *employee engagement* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* dan Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, namun komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga terdapat beberapa kesimpulan dan saran penulis yang dapat dilakukan oleh PT Cogindo DayaBersama, sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu pada Departemen Operasi. Hal tersebut dilihat dari *t_{statistic}* (3.098) > *t_{tabel}* (1.96) dan *p value* (0.002) < α (0.05). Dengan nilai *path coefficient* 0.392 yang berarti *employee engagement* berpengaruh sebesar 39,2% terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin terikatnya pegawai kepada perusahaan atau semakin tingginya *employee engagement* pegawai maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. *Employee engagement* juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu pada Departemen Operasi. Hal tersebut dilihat dari *t_{statistic}* (3.948) > *t_{tabel}* (1.96) dan *p value* (0.000) < α (0.05). Dengan nilai *path coefficient* 0.460 yang berarti *employee engagement* berpengaruh sebesar 46.0% terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut berarti semakin terikatnya pegawai kepada perusahaan atau semakin tingginya *employee engagement* pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu pada Departemen Operasi. Hal tersebut dilihat dari *t_{statistic}* (3.636) > *t_{tabel}* (1.96) dan *p value* (0.000) < α (0.05). Dengan nilai *path coefficient* 0.433 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh sebesar 43,3% terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin terikatnya pegawai kepada perusahaan atau semakin baiknya komitmen organisasi yang dimiliki perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan akan terus meningkat.
4. Hasil hipotesis keempat bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu Departemen Operasi. Hal ini karena *t_{statistic}* (0.122) < *t_{tabel}* (1.96) dan *p value* (0.221) > α (0.05). Dengan nilai *path coefficient* 0.126 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh sebesar 12,6% terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus memiliki strategi dan upaya untuk terus berkomitmen, menerapkan strategi di dalam komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu pada Departemen Operasi. Hal tersebut dilihat dari *t_{statistic}* (3.729) > *t_{tabel}* (1.96) dan *p value* (0.000) < α (0.05). Dengan nilai *path coefficient* 0.413 yang berarti komitmen organisasi berpengaruh sebesar 41,3% terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin tingginya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan terus meningkat.

Saran

Saran Teoritis

Disarankan peneliti lain dapat melakukan penelitian dengan melihat korelasi antara *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja serta sistem pemberian kompensasi sebagai variabel *intervening*. Hal ini dimaksud untuk melihat apakah sistem kompensasi juga memiliki korelasi untuk meningkatkan *employee engagement* dan komitmen organisasi sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat.

Saran Manajerial

1. Berdasarkan pembuktian hasil hipotesis pertama bahwa terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Semakin karyawan merasakan keterikatan (*employee engagement*) terhadap perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini karena dikarenakan semakin terlibatnya karyawan di dalam setiap aktivitas dan dinamika yang terjadi di dalam perusahaan, seperti dalam proses pengambilan keputusan, terlibat di dalam proses eksekusi pekerjaan maka kinerja karyawan dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan akan terus meningkat. Terdapat beberapa saran oleh penulis yang dapat dilakukan oleh manajemen PT Cogindo DayaBersama yakni untuk meningkatkan dan membangun antusiasme, semangat, konsentrasi penuh, proaktif PT Cogindo DayaBersama dapat memberikan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan juga pengembangan karier kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan yang nyaman dan kondusif serta manajemen berperan aktif dalam memotivasi dan peduli terhadap apa yang dirasakan karyawannya. Keterlibatan karyawan adalah kondisi psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, rasa semangat yang tinggi dan rasa memiliki dan bangga kepada perusahaan, memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, Ini adalah jenis perilaku karyawan pro-aktif sukarela yang melampaui persyaratan pekerjaan (Anita, 2014; Gupta dan Sharma, 2016; Rana, Ardichvili dan Tkachenko, 2014). Konsentrasi Penuh karyawan saat bekerja adalah sikap respon cepat karyawan selama bekerja dan karyawan proaktif dalam menghadapi masalah (Chen, 2017; Gallup, 2017; Paulsen, 2017). Di samping itu, karyawan agar mempertahankan sikap antusiasme karyawan sehingga konsisten meningkatkan kinerja (Aktar & Pangil, 2017).
2. Berdasarkan pembuktian hipotesis kedua bahwa *employee engagement* juga memiliki pengaruh antara terhadap kepuasan kerja. Semakin karyawan merasakan *keterikatan atau keterlibatan* terhadap perusahaan, maka karyawan akan merasakan kepuasan atas hasil kerjanya. Hal ini timbul atas rasa antusiasme dan semangat yang dimiliki karyawan untuk merasa terus terikat dan dilibatkan dalam berbagai proyek yang dikerjakan oleh perusahaan. Terdapat beberapa saran oleh penulis yang dapat dilakukan oleh manajemen PT Cogindo DayaBersama yakni untuk meningkatkan dan membangun antusiasme, semangat, konsentrasi penuh, proaktif, Penulis memberikan saran agar manajemen PT Cogindo DayaBersama untuk memupuk sikap kekeluargaan di antara rekan kerja dan menaikkan kompensasi dan pendapatan karyawan yang berprestasi Sharma *et al.*, (2016). Begitu juga, karyawan harus mempertahankan mekanisme dan ketentuan dalam menentukan promosi karyawan, karyawan merasa bersyukur atas pekerjaan yang dimiliki saat ini dan manajemen terus meningkatkan pengawasan terhadap kinerja karyawan (Chiang dan Wu, 2014; Nazeer *et al.*, 2014; Pantouvakis, 2011).
3. Berdasarkan hasil hipotesis ketiga bahwa komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Terdapat beberapa saran oleh penulis yang dapat dilakukan manajemen PT Cogindo DayaBersama untuk terus meningkatkan dan

membangun Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Kalkulatif yakni Manajemen secara konsisten dapat menanamkan kepercayaan kepada karyawan bahwa keberadaan karyawan sangat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, dukungan yang dapat diberikan meliputi adanya rasa kebersamaan yang kuat antar atasan dan bawahan, rasa kekeluargaan yang erat, suportif dan keterbukaan, Memperhatikan jenjang karier pegawai, menjamin, kesehatan dan kesejahteraan pegawai. Komitmen afektif dikonseptualisasikan sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi mereka (English *et al.*, 2010, hal. 395). Menurut Salminen *et al.*, (2017), loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka dapat dilihat sebagai hal yang penting kontributor untuk umur panjang dan kinerja organisasi. Loyalitas karyawan telah ditandai dalam hal kepercayaan, identifikasi, partisipasi, komitmen dan keterikatan. Cara yang disarankan di mana loyalitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja berbeda. Contohnya termasuk mengurangi omset, meningkatkan keuntungan, meningkatkan kualitas pekerjaan, menciptakan inovasi dan meningkatkan reputasi organisasi atau kepercayaan dalam tim (Guillon dan Cezanne, 2014, hal. 839.)

4. Berdasarkan hasil hipotesis kelima bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Terdapat beberapa saran dari penulis yang dapat dilakukan manajemen PT Cogindo DayaBersama untuk terus meningkatkan Pengawasan, mempererat hubungan rekan kerja, meningkatkan promosi dan pendapatan karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja itu sendiri sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Guan *et al.* (2014) menemukan bahwa kepuasan dalam pekerjaan seseorang akan meningkat jika gaji meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dikategorikan sebagai kekuatan negatif. Gaji yang lebih rendah dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja (Zhang, You, Liu, Zheng, Fang, Lu dan Wu, 2014; Atefi *et al.*, 2014). Ini pada akhirnya dapat menggarisbawahi keputusan untuk meninggalkan organisasi (Zopiatis *et al.*, 2014, hal. 132). Adapun hal-hal yang dapat dilakukan oleh PT Cogindo DayaBersama untuk meningkatkan kepuasan kerja di dalam lingkungan perusahaan yakni adanya kepedulian atasan kerja di mana atasan memberikan perhatian dan peduli atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya, terpenuhinya kebutuhan fasilitas dan sarana penunjang kinerja pegawai khususnya *equipment* dan *tools* yang digunakan dalam melakukan pekerjaan, atasan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab penuh kepada stafnya dan yakin bahwa stafnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, serta dilakukannya *coaching*, *mentoring* dan *counselling* secara rutin dari atasan kepada bawahan, selain itu keterbukaan terkait penilaian kinerja karyawan, kemudahan dalam proses administrasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan proses pelaksanaannya oleh manajemen.

Daftar Pustaka

- Aboramadan, M. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(I), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>

- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Al-Abdullat, B. M., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(2), 373–397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>
- Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(2), 373–397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>
- Alferaih, A. (2017). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organizations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 2–23.
- Aydoğan, E., & Arslan, Ö. (2021). HRM practices and organizational commitment link: maritime scope. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 260–276. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2038>
- Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2014). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485–499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. sup. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. sup. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Crow, M. S., Lee, C., & Ho, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Crow, M. S., Lee, C., & Ho, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Da, N., Victor, C., & Malcolm, D. (2015). New Ways of Studying Emotions in Organizations Article information : *New Ways of Studying Emotions in Organization*.
- Da, N., Victor, C., & Malcolm, D. (2015). New Ways of Studying Emotions in

- Organizations Article information : *New Ways of Studying Emotions in Organization*.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- J, A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jain, A. K. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 722–738. <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0077>
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, 54(4), 796–814. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0003>
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management : an empirical examination. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1843–1860. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0440>
- Kim, M.-S., & Koo, Do.-W. (2016). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kim, M.-S., & Koo, Do.-W. (2016). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kyoung, H., Hee, K. U., Young, L., & Kim, H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, 20(3), 259–272.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2012). Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 20). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiute Balsiene, R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236–249. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0317>

- Lechermeier, J., Fassnacht, M., & Wagner, T. (2020). Testing the influence of real-time performance feedback on employees in digital services. *Journal of Service Management, 31*(3), 345–371. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2018-0341>
- Lee, O. F., James, A. T., & Rajeshkhar, J. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Distribution & Logistics Management, 32*(6), 409–430.
- Lestari, E. D., & Sumitro. (2020). *Pengaruh Motivasi, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank UOB Indonesia Wilayah 2)*. 1–21.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi, 9*(1), 17–34.
- Lu, L., Cheng, A., Lu, C., Gursay, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Conflict Management, 28*(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment : the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Banking Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2019). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mohd Nasurdin, A., Tan, C. L., & Naseer Khan, S. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? An examination of the Malaysian private health-care sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2019-0090>
- Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study. *Information Technology & People, 26*(3), 240–264. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2012-0110>
- Munparidi, & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis, 1*(1).
- Murty, W. A. (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)*.
- Naser Valaei, S. J. (2018). Job satisfaction and job performance in the media industry' Job satisfaction and job performance in the media industry. *Emeraldinsight, 28*(5). <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0160>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies, 6*(1), 98–114. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nugroho, Y. A., & Murniati, M. P. (2020). Pengaruh Caring Climate, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Referent Power Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Bisnis, 18*(2), 147–165.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training, 50*(4),

- 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 711–729. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0192>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2020). Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 227–241. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2019-0196>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Prahiawan, W., Alkurni, U. & Kambara, R. (2020). Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*. <https://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v4i2.10489>
- Pratiwi, O. (2021). *Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Gerai Ace Hardw Are Palembang Square (PS) Mall Palembang*.
- Rabbanee, F. K., Haque, M. M., Banik, S., & Islam, M. M. (2019). Managing engagement in an emerging economy service. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(5–6), 610–638. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2018-0276>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Salminen, H., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2017). Work related attitudes as antecedents of perceived individual, unit and organization level performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 1–5.
- Sharma, P., Tak, T., Kong, C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance-exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Services Management*, 27(5).
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2020). Development of employee engagement measure: experiences from best companies to work for in India. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 319–343. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2019-0071>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sihag, P. (2020). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital-employee engagement relationship : a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0014>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>

- Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and organisational commitment: The mediating role of job satisfaction during socialisation. *Career Development International*, 17(3), 255–275. <https://doi.org/10.1108/13620431211241081>
- Suhartanto, D., & Brien, A. (2017). Multidimensional Engagement and Store Performance: The Perspective of Frontline Retail Employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410–1428. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Uppal, N. (2015). Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: a moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics. *Personnel Review*.
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/jhti-09-2019-0105>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). The impact of organizational support for employees' health on organizational commitment, intent to remain and job performance. *Evidence-Based HRM*, 7(3), 281–299. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2018-0062>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance: Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>
- Zahoor, A. (2020). Employee proactivity, work engagement, job resources and service recovery performance: a study of structural linkages. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(2), 153–168. <https://doi.org/10.1108/jcmars-02-2019-0016>