

MENAKAR KEMAMPUAN *EMPOWERING LEADERSHIP*, *JOB CRAFTING*, DAN *WORK ENGAGEMENT* DALAM MEMENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI

Angela¹, Niko Sudibjo²

^{1,2} Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia
Email : niko.sudibjo@uph.edu

ABSTRAK

Karyawan, dalam lembaga pendidikan merupakan sumber daya yang penting bagi sekolah. Dalam pencapaian tujuannya, sekolah memerlukan bukan hanya karyawan yang berkualitas secara keterampilan namun juga diperlukan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi dalam karyawan di sekolah, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas sekolah. Komitmen organisasi tentu saja berkaitan dengan banyak faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership*, *job crafting*, dan *work engagement* terhadap komitmen organisasi karyawan dalam situasi tersebut. Adapun subjek penelitian terdiri dari 54 karyawan yang bekerja di sebuah Sekolah Swasta, dimana teridentifikasi komitmen organisasi di dalamnya. Metode penelitian yang digunakan adalah PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership*, *job crafting* dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci: *empowering leadership*; *job crafting*; *work engagement*; komitmen organisasi

ABSTRACT

In educational institutions, employees are an important resource for schools. To achieve its objectives, the school requires not only employees who are qualified skills but also who are committed to the organization. With the commitment of the organization in the school employees, it is expected to increase school productivity. The organizational commitments e related to many factors. This research aimed to determine the influence of empowering leadership, job crafting, and work engagement towards the employee's organizational commitment in the situation. The research subject consists of 54 employees working in a private school, where the organizational commitments are identified. The research method used is PLS-SEM. The results of this study showed that empowering leadership, job crafting and work engagement have a positive effect on the organizational commitments.

Keywords: empowering leadership; job crafting; work engagement; organizational commitment

PENDAHULUAN

Komitmen organisasai telah menjadi studi dalam berbagai populasi di berbagai bidang termasuk di dalam lembaga pedidikan. Karena dalam sebuah organisasi, komitmen organisasi begitu penting, Karena dengan adanya komitmen organisasi dari karyawan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Januardha & Nurwidawati, 2014; Luthans, 2011; Patriani Dewi & Astuti, 2016). Komitmen organisasi merupakan keyakinan individu yang kuat dan penerimaan nilai serta tujuan dari organisasi, kemauan untuk mengerahkan tenaga yang besar untuk organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Badar & Seniati, 2017; Kridharta & Rusdianti, 2017; Ngurah et al., 2018). Mereka mengatakan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mengakibatkan adanya peningkatan dalam hal kinerja karyawan (Armstrong & Taylor, 2014). Oleh karena itu, komitmen organisasi sangat penting dimiliki oleh karyawan untuk membantu sekolah dalam mewujudkan tujuannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam menjalankan kewajibannya di sekolah seperti *empowering leadership* dimana pemimpin memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan diri serta berlaku adil kepada setiap bawahannya. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan kuat terhadap komitmen organisasi karyawan tersebut (Cilek, 2019). Dalam *empowering leadership* terdapat tiga elemen kunci yaitu pembagian kekuatan, dukungan motivasi dan dukungan pengembangan. Kepercayaan pemimpin kepada karyawan untuk dapat mandiri dalam pekerjaannya membantu karyawan untuk memiliki tanggung lebih besar dalam pekerjaannya dan memperluas keterampilan mereka yang secara teoritis mengarah pada komitmen afektif yang merupakan bagian dari komitmen organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim et al., 2018) menunjukkan bahwa *empowering leadership* secara positif terkait dengan komitmen organisasi. Dengan

empowering leadership diharapkan dapat membawa keuntungan bagi organisasi. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian dari (Lee et al., 2018) yang mengatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap hasil kerja dan komitmen karyawan. Oleh sebab itu, diduga terdapat pengaruh positif *empowering leadership* terhadap komitmen organisasi.

Job crafting merupakan perubahan yang dilakukan karyawan dari inisiatif pribadi dalam mengatur keseimbangan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan mereka. Wrzesniewski dan Dotton (2001) mengatakan *job crafting* sebagai kesatuan perilaku yang dilakukan untuk meningkatkan makna dalam kehidupan karyawan. Dalam mengembangkan pekerjaannya, karyawan dapat melakukannya secara struktural, sosial dan kognitif. Selain itu, *job crafting* juga membantu karyawan dalam beradaptasi dalam menghadapi perubahan (Peeters, Seni & Demerouti, 2016). Semakin baik karyawan dalam mengelola pekerjaannya maka semakin efektif pekerjaan yang dilakukan. Serupa dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Iqbal, 2016) dikatakan adanya hubungan positif *job crafting* terhadap komitmen organisasi. Dengan adanya korelasi yang signifikan antara kepribadian yang proaktif dan *job crafting* sehingga diduga *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Work engagement didefinisikan dengan karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi dengan pekerjaannya baik secara kognitif maupun emosional (Simbula & Guglielmi, 2013). Schaufeli, (2017) mengatakan bahwa *work engagement* adalah keadaan yang terkait dengan pekerjaan yang positif, motivatif yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan *absorption*. Dengan adanya hal tersebut, karyawan terlibat secara kognitif dan emosional dengan pekerjaan mereka yang berhubungan dengan komitmen mereka. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kim & Beehr, 2017) serta (Pieters & Auanga, 2018) dengan hasil penelitian *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. (Nagalingam et al., 2019) melakukan

penelitian serupa dengan hasil *work engagement* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan dengan komitmen organisasi, dimana peningkatan keterikatan kerja antar karyawan memfasilitasi komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya tersebut menimbulkan hal positif bagi organisasi sehingga diduga adanya pengaruh positif *work engagement* terhadap komitmen organisasi.

Selain pada komitmen organisasi, *work engagement* dan *empowering leadership* sama-sama menekankan pada proses yang berhubungan dengan kognitif dan emosional. Hasil penelitian terdahulu dari Chafra dan Erkutlu (2018) menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Dalam *work engagement* keterlibatan yang tinggi dari karyawan secara kognitif dan emosional dalam melaksanakan tugas sedangkan pada *empowering leadership* penekanan pada aspek proses kemandirian karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga diduga *empowering leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*.

Dengan *work engagement* karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, hal itu sesuai dengan *job crafting* yang dalam pengembangan tugasnya melibatkan struktural, sosial dan kognitif. *Job crafting* membuat karyawan bekerja secara aktif (Zhang & Parker, 2019). (Meijerink et al., 2018), (Nguyen et al., 2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Secara jangka panjang hal tersebut akan menimbulkan peningkatan kinerja dari karyawan dan menciptakan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi. Dengan demikian, diduga *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Berdasarkan berbagai studi literatur dari penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasi, peneliti menemukan bahwa sangat sedikit penelitian yang menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan *database* dari *Mendeley* pada tahun 2016-2020, hanya ditemukan penelitian

milik (Iqbal, 2016) yang meneliti *job crafting* terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *empowering leadership*, *work engagement* dan secara khusus menambahkan variabel *job crafting* terhadap komitmen organisasi, dengan maksud untuk mengisi kesenjangan atau *gap* yang terdapat dalam khasanah penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah sekolah nasional yang terdapat di daerah Jakarta pusat yang selanjutnya akan disebut sebagai sekolah XYZ. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dari sekolah XYZ tersebut. Dengan karyawan yang diteliti sebanyak 54 orang yang terdiri dari bagian TK, SD, SMP dan SMA. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang dalam pengumpulan datanya dibuat dalam bentuk tabel dan persentase dari data hasil responden terhadap tiap indikator dari permasalahan dan statistik inferensial dimana dalam pengolahan datanya menggunakan aplikasi *smartPLS*. Dengan menggunakan PLS-Sem melihat hasil lewat model pengukuran yaitu penilaian reliabilitasnya menggunakan *cronbach's alpha* dengan besaran minimal 0,7 dan juga dengan melihat nilai *p* (*composite reliability*). Untuk validitas data menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen, pengujiannya melihat nilai rata-rata varian yang diekstrak (AVE) yang nilainya sebesar 0,5. Sedangkan validitas diskriminan dengan kriteria *Fornell-Larcker* serta nilai *crossloading*. Selain menggunakan model pengukuran digunakan juga model struktural. Dalam model struktural, kriteria pengukurannya dengan analisis multikolinearitas dan melihat nilai R^2 yang berguna untuk melihat besarnya pengaruh dari variabel yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari keseluruhan jumlah kuesioner yang telah disebar dari total karyawan sejumlah 80 orang, sebanyak 66 responden kembali. Dari

jumlah tersebut, sebanyak 12 kuesioner tidak dapat digunakan dikarenakan tidak memenuhi standar pengisian kuesioner sehingga jumlah secara keseluruhan kuesioner sebanyak 54 responden. Dalam penyebaran kuesioner ini dilakukan secara *online* dikarenakan selama penelitian ini dilakukan sedang dalam pandemik virus corona. Untuk penggambaran dari responden, identitas yang digunakan antara lain jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Dari jenis kelamin data yang diperoleh terdiri dari 37 orang perempuan dan 17 orang laki-laki. Dari segi usia, didominasi oleh karyawan dengan usia

22-29 tahun dan dari jenjang pendidikan seluruh responden dengan tingkat pendidikan strata-1. Dari lama bekerja diperoleh data bahwa rata-rata karyawan telah bekerja lebih dari 10 tahun.

Analisis deskriptif dari komitmen organisasi, berdasarkan kuesioner yang disebar secara online kepada 54 responden hasil yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan *smartPLS* sebanyak 10 item telah valid dengan hasil frekuensi jawaban seperti Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

Item	Frekuensi Jawaban					Modus
	1	2	3	4	5	
OC1	0%	0%	4%	70%	26%	4
OC3	0%	2%	9%	69%	20%	4
OC5	0%	0%	7%	59%	33%	4
OC6	0%	4%	7%	72%	17%	4
OC7	0%	9%	9%	70%	11%	4
OC8	6%	7%	31%	43%	13%	4
OC14	2%	2%	20%	67%	9%	4
OC16	0%	0%	4%	70%	26%	4
OC17	0%	0%	2%	72%	26%	4
OC18	0%	0%	7%	80%	13%	4
TOTAL	1%	2%	10%	67%	19%	4

Pada item OC1 menggambarkan komitmen karyawan untuk merekomendasikan sekolah tempat mereka bekerja kepada orang tua, diperoleh data sebanyak 96% karyawan setuju untuk merekomendasikan sekolah tempat mereka bekerja kepada pihak luar. Kemudian pada OC3 secara keseluruhan diperoleh data bahwa sebesar 89% karyawan setuju untuk memberikan ide-ide mereka untuk sekolah. Pada item OC5 dikatakan karyawan bersedia untuk mengikuti seluruh kegiatan yang diadakan sekolah. Dari hasil olah data jawaban dari responden diperoleh data sejumlah 89% karyawan bersedia untuk mendukung seluruh kegiatan sekolah. Sedangkan pada OC6 kesimpulan data jawaban yang diperoleh sebanyak 89% karyawan setuju memiliki rasa bangga bekerja di sekolah tersebut. Pada item OC7

secara kumulatif diperoleh data sebanyak 81% karyawan setuju untuk menganggap bahwa tempat mereka bekerja sekarang merupakan tempat terbaik untuk bekerja. Untuk itu maka hasil pada OC8 juga didukung sebesar 56%. Karyawan setuju untuk menghabiskan sisa karir mereka di sekolah tersebut. Kemudian sebesar 76% karyawan bersedia untuk mempromosikan sekolah sebagai tempat terbaik untuk bekerja, hasil tersebut merupakan penggambaran dari item OC14. Hal lain yang mendukung komitmen organisasi di sekolah XYZ adalah dengan gambaran dari item OC17. Dari item tersebut diperoleh data secara keseluruhan bahwa sebanyak 98% karyawan mendukung akan kemajuan sekolah. Pada item yang terakhir OC18 diperoleh data sebanyak 93% karyawan merasa bahwa permasalahan sekolah merupakan permasalahan juga bagi

mereka. Dengan demikian maka berdasarkan data dari tabel.1, hasil yang diperoleh dari jawaban responden di setiap itemnya yang mendukung komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan karyawan di sekolah XYZ memiliki komitmen organisasi terhadap sekolah XYZ.

Empowering leadership merupakan kepemimpinan yang berfokus pada aspek proses dengan memberikan motivasi, kepercayaan dan dukungan terhadap pengembangan individu. Hasil analisis deskriptif diperoleh sebanyak 9 item yang valid dengan gambaran hasil frekuensi jawaban di tiap itemnya seperti Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Jawaban Variabel *Empowering Leadership*

Item	Frekuensi Jawaban					Modus
	1	2	3	4	5	
EL2	0%	4%	19%	63%	15%	4
EL6	0%	2%	6%	69%	24%	4
EL7	0%	0%	2%	68%	30%	4
EL8	0%	0%	2%	68%	30%	4
EL9	0%	0%	9%	65%	26%	4
EL10	2%	0%	7%	74%	17%	4
EL11	0%	0%	4%	72%	24%	4
EL12	0%	0%	2%	80%	19%	4
EL13	0%	2%	4%	76%	19%	4
TOTAL	0%	1%	6%	71%	23%	4

Berdasarkan data pada item EL2 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan mendukung adanya *empowering leadership* dengan atasan yang mengikutsertakan karyawannya dalam pengambilan keputusan dengan angka sebesar 78%. Pada item EL6 digambarkan adanya kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Dari hasil olah data diperoleh secara keseluruhan sebesar 92% karyawan mendukung pernyataan tersebut. Kepercayaan pemimpin pada karyawannya untuk dapat bekerja secara mandiri merupakan salah satu elemen penting dalam *empowering leadership*. Pernyataan tersebut tergambar pada item EL7 dengan hasil yang diperoleh sebesar 98% karyawan mendukung pernyataan tersebut. Selain itu, dalam *empowering leadership* juga adanya kepercayaan pemimpin pada kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Dari item EL8 tersebut diperoleh data sebesar 98% karyawan merasa pemimpinnya percaya pada kemampuan mereka. Berdasarkan data yang diperoleh pada item EL9 sebesar 91% karyawan mendukung pernyataan tersebut bahwa pemimpin mereka mempercayakan pekerjaan yang lebih besar. Seorang

pemimpin tidak hanya sekedar memimpin jalannya sebuah organisasi tetapi juga harus membantu karyawan dalam memahami tujuan dari organisasi tersebut. Karyawan di sekolah XYZ mendukung hal tersebut dengan hasil yang diperoleh dari item EL10 yaitu sebesar 74% karyawan. Pernyataan pada item EL11 menyatakan seorang pemimpin akan terlebih dahulu menginformasikan setiap perubahan yang akan terjadi, dari hasil olahan data diperoleh sebesar 96% karyawan menyatakan bahwa pemimpin mereka akan memberitahu lebih dahulu setiap perubahan yang akan terjadi. Pada item EL13 diperoleh data sebanyak 94% karyawan mendukung pernyataan tersebut bahwa pemimpi mereka memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat. Dari hasil olahan data tersebut dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* telah mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Analisis deskriptif dari *job crafting* merupakan penggambaran dari lima indikator yang telah dijabarkan di atas. Dari hasil olahan data diperoleh data Seperti Tabel 3.

Tabel 3. Distribusi Jawaban Variabel *Job Crafting*

Item	Frekuensi Jawaban					Modus
	1	2	3	4	5	
JC1	0%	0%	7%	69%	24%	4
JC3	0%	2%	20%	56%	22%	4
JC4	0%	2%	6%	70%	22%	4
JC6	0%	2%	6%	72%	20%	4
JC8	0%	2%	7%	76%	15%	4
TOTAL	0%	2%	9%	69%	21%	4

Pernyataan pada item JC1 menyatakan karyawan mengikuti pelatihan untuk mendukung pekerjaannya. Dari pengolahan data diperoleh hasil sebesar 93% karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi diri untuk kemajuan sekolah. Lalu pada item JC3, diperoleh data secara keseluruhan sebesar 78% karyawan membuat pendekatan baru guna meningkatkan meningkatkan kinerjanya. Salah satu elemen dalam *job crafting* dalam membuat pendekatan baru, karyawan juga harus selalu mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaannya. Item pada JC4 mendukung pernyataan tersebut dengan hasil jawaban dari responden secara keseluruhan sebesar 92% karyawan mendukung bahwa mereka selalu mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaannya. Pada item JC6 hasil yang diperoleh dari jawaban

responden secara keseluruhan sebesar 92% karyawan mengubah cara mereka agar dapat bekerja secara efektif. Hal yang penting dalam *job crafting* adalah adanya refleksi dalam diri individu tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Hal itu dijelaskan pada item JC8 dengan hasil secara keseluruhan sebesar 91% karyawan melaksanakan hal tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job crafting* telah mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Work engagement merupakan keterlibatan individu baik secara kognitif maupun emosional dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan *absorption*. Analisis deskriptif yang dilakukan pada *work engagement* diperoleh hasil seperti Tabel 4.

Tabel 4. Distribusi Jawaban Variabel *Work Engagement*

Item	Frekuensi Jawaban					Modus
	1	2	3	4	5	
WE5	0%	2%	6%	72%	20%	4
WE6	0%	7%	15%	63%	15%	4
WE9	0%	2%	7%	80%	11%	4
WE12	0%	0%	9%	70%	20%	4
WE15	0%	0%	2%	72%	26%	4
WE16	0%	0%	17%	70%	13%	4
TOTAL	0%	2%	9%	71%	18%	

Dari hasil jawaban responden pada item WE5 diketahui bahwa sebesar 92% karyawan merasa antusia saat bekerja. Kemudian sebesar 78% karyawan merasa selalu ingin bekerja. Pernyataan tersebut tertuang pada item WE6. Dilanjutkan dengan item WE9, dimana sebanyak 91% karyawan merasa gembira saat sedang bekerja. Selain dari perasaan gembira

pada *work engagement* juga terdapat semangat dalam diri karyawan saat bekerja. Pernyataan tersebut terdapat pada item WE12 dengan hasil jawaban responden secara keseluruhan sebesar 90% karyawan mendukung hal tersebut. Sesuai dengan data yang diperoleh pada item WE15, sebanyak 98% karyawan merasa bahwa pekerjaan

mereka bermakna. Tidak hanya bermakna tetapi juga karyawan mampu menuangkan serta mengembangkan ide di setiap waktu. Dengan hasil yang diperoleh pada item WE16 sebesar 82% karyawan mendukung hal tersebut. Dari hasil yang diperoleh dari item-item secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *work engagement* mendukung karyawan dalam bekerja.

Selain dari statistik deskriptif dilakukan juga pengukuran dengan statistik inferensial dengan uji inner dan *outer model*. Uji *outer model* dilakukan dengan melihat dari nilai rata-rata yang diekstraksi (AVE) dengan nilai di atas 0,5 dan nilai dari *loading factor* dengan syarat harus di atas 0,7. Berdasarkan data yang telah diolah dengan menggunakan *smartPLS* diperoleh data hasil uji AVE seperti Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas *Convergent* dengan AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar kuadrat AVE
Komitmen Organisasi	0,503	0,710
<i>Empowering Leadership</i>	0,528	0,727
<i>Job Crafting</i>	0,608	0,780
<i>Work Engagement</i>	0,574	0,758

Jika dilihat dari hasil AVE pada Tabel 5, nilai dari tiap variabel yang diteliti telah memenuhi syarat di atas 0,5. Ini berarti variabel laten yang diteliti dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kemudian dari validitas konvergen dilakukan pengecekan di tiap itemnya. Jika dilihat dari nilai tiap variabel yang sedang diteliti yaitu komitmen organisasi (KO), *empowering leadership* (EL), *job crafting* (JC) dan *work engagement* (WE) hampir di semua itemnya telah memenuhi nilai dari *loading factor* yaitu di atas 0,7. Di beberapa item nilainya masih di bawah 0,7 namun masih dikatakan valid karena nilai dari AVE dari tiap variabelnya sudah memenuhi

syarat dia ata 0,5. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi, *empowering leadership*, *job crafting*, dan *work engagement* telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Kemudian uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai dari *cross loading factor* tiap variabelnya. Metode yang digunakan dari *Formell Lacker* yaitu dengan membandingkan akar AVE tiap konstruk dengan korelasi antar konstruk di dalam model penelitian. Dari pengolahan data dengan menggunakan *smartPLS*, diperoleh hasil seperti Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Validasi Diskriminan

	EL	JC	KO	WE
EL	0,727			
JC	0,525	0,780		
KO	0,581	0,695	0,710	
WE	0,408	0,757	0,683	0,758

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai kuadrat AVE tertinggi dari *empowering leadership* sebesar 0,727, *job crafting* sebesar 0,780, komitmen organisasi sebesar 0,710 dan *work engagement* sebesar 0,758. Berdasarkan data yang diperoleh dari nilai *cross loading* di tiap variabelnya lebih tinggi dari nilai

konstruk lainnya dan nilai dari kuadrat AVE tertinggi di tiap kolom konstruk yang diteliti maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi, *empowering leadership*, *job crafting* dan *work engagement* telah valid karena telah memenuhi syarat dari nilai validitas diskriminan. Selain itu. Juga

dilakukan uji reliabilitas dengan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Pengukuran ini dapat dengan melihat nilai dari *cronbach alpha* dan *composite reliability*

yang harus berada di atas 0,7. Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil seperti Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Komitmen Organisasi	0,889	0,909
<i>Empowering Leadership</i>	0,888	0,908
<i>Job Crafting</i>	0,839	0,886
<i>Work Engagement</i>	0,850	0,889

Dari Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai yang diperoleh untuk *cronbach alpha* dan *composite reliability* telah memenuhi syarat dengan nilai di atas 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut

telah reliabel. Setelah *outer model* dilakukan juga uji *inner model* yang terdiri dari uji multikolinieritas, uji kesesuaian model dan uji hipotesis. Dari uji multikolinieritas diperoleh hasil seperti Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Eksogenus	Variance Inflation Factor (VIF)	
	KO	WE
<i>Empowering Leadership</i>	1,381	1,380
<i>Job Crafting</i>	2,693	1,380
<i>Work Engagement</i>	2,340	

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai dari VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan syarat nilai tidak lebih dari 5,0. Tujuannya untuk mengukur korelasi antar variabel eksogen. Dari hasil tabel 3.9 dapat dilihat nilai masing-masing dari variabel masih di bawah 5,0. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data tidak mengalami multikolinieritas. Kemudian dilakukan uji lanjutan yaitu uji kesesuaian model dengan tujuan untuk melihat besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Uji ini melihat nilai dari *R-square*. Dari nilai *R-square* yang diperoleh dapat dilihat bahwa nilai dari komitmen organisasi sebesar 0,603 ini menunjukkan bahwa variabel *empowering leadership*, *job crafting* dan *work engagement* mampu memprediksi variabel komitmen organisasi sebesar 60,3% dan

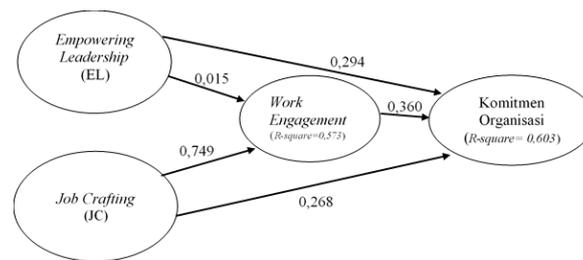
sebesar 39,7% diprediksi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai *r-square* dari *work engagement* sebesar 0,573 yang berarti bahwa variabel *empowering leadership* dan *job crafting* dapat memberikan pengaruh kepada *work engagement* sebesar 57,3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *empowering leadership* dan *job crafting* berpengaruh cukup besar terhadap *work engagement* karyawan di sekolah XYZ dengan nilai sebesar 57,3%.

Yang terakhir dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui relasi antar variabel yang diteliti serta mengetahui hasil hipotesis yang diteliti diterima atau tidak. Untuk uji hipotesis ini nilai yang dilihat adalah nilai dari koefisien jalur yang dihasilkan. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan diperoleh data seperti Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Jalur antar Variabel	Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil
<i>Empowering Leadership</i> → Komitmen Organisasi	H_1 : <i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0,294	Didukung
<i>Job Crafting</i> → Komitmen Organisasi	H_1 : <i>Job Crafting</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0,268	Didukung
<i>Work Engagement</i> → Komitmen Organisasi	H_1 : <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0,360	Didukung
<i>Empowering Leadership</i> → <i>Work Engagement</i>	H_1 : <i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	0,015	Didukung
<i>Job Crafting</i> → <i>Work Engagement</i>	H_1 : <i>Job Crafting</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	0,749	Didukung

Sehingga dengan hasil yang diperoleh tersebut diperoleh model penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.3 Model Uji Koefisien jalur

Hasil penelitian pada hipotesis 1 ini menunjukkan nilai dari koefisien jalur sebesar 0,294. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Kim et al., 2018)(Andika & Darmanto, 2020). Menyatakan hipotesis serupa bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. *Empowering leadership* memberikan dorongan dan antusiasme yang dalam hal ini diberikan atasan kepada karyawannya. Dengan demikian *empowering leadership* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. *Empowering leadership* tersebut telah diterapkan di sekolah

tersebut dengan adanya kepercayaan atasan pada potensi yang dimiliki karyawan. Selain itu karyawan juga diberi kepercayaan untuk dapat mengatur pekerjaannya secara mandiri. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Robbins, (2018); Suropto, (2016), *empowering leadership* adalah kepercayaan pada karyawan sehingga mereka dapat memengaruhi lingkungan kerja, peningkatan kompetensi, makna dari pekerjaan mereka dan kebebasan untuk melakukan pekerjaan. Dengan adanya dukungan dari atasan tersebut membuat karyawan mengerti makna dari pekerjaan mereka yang secara langsung membangun hubungan secara emosional antara karyawan dengan organisasi yang menyebabkan meningkatnya komitmen organisasi karyawan di sekolah tersebut.

Hasil penelitian pada hipotesis 2, variabel *job crafting* terhadap komitmen organisasi mempunyai nilai jalur koefisien sebesar 0,268. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. Hasil tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu (Iqbal, 2016) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap komitmen. Dengan adanya *job crafting* pada sekolah tersebut membuat karyawan mampu secara kreatif mengubah cara mereka melihat pekerjaannya sehingga dapat menyelesaikannya dengan cara yang efektif dan mengatasi setiap hambatan yang dihadapi. *Job crafting* sebagai kesatuan perilaku yang dilakukan untuk meningkatkan makna dalam kehidupan karyawan (Stephani & Kurniawan, 2018). Selain itu, dengan adanya *job crafting* di sekolah tersebut karyawan menjadi proaktif dalam bekerja. *Job crafting* berhubungan erat dengan konstruk aktif, termasuk di dalamnya kepribadian proaktif dan mengambil inisiatif pribadi (Gordon et al., 2018). Sesuai dengan aspek di dalam komitmen organisasi yang menjelaskan karyawan yang memiliki komitmen organisasi juga memiliki etos kerja yang proaktif.

Hasil penelitian pada hipotesis 3 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *work engagement* dan komitmen organisasi. Hal ini terbukti dari nilai koefisien jalur antara *work engagement* dan komitmen organisasi sebesar 0,360. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. Sesuai dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Santos et al., (2016); Kim & Beehr, (2017); Kridharta & Rusdianti, (2017); dan Panuju & Mangundjaya, (2018) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan adanya *work engagement* di sekolah tersebut membuat adanya keterlibatan yang erat antara karyawan dengan pekerjaannya sehingga mereka menjadi semangat dan berdedikasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. (Schaufeli, 2017) mengatakan bahwa *work engagement* adalah keadaan yang berkaitan

dengan pekerjaan yang motivasi yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan *absorption*. Semangat dan dedikasi dari karyawan membuat mereka terlibat secara emosional positif dengan organisasi dan tercipta komitmen afektif yang kuat di antara karyawan di sekolah XYZ.

Hasil penelitian pada hipotesis 4, variabel *empowering leadership* terhadap *work engagement* mempunyai nilai jalur koefisien sebesar 0,015. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan di sekolah XYZ. Hasil tersebut didukung dengan pernyataan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu Chafra dan Erkutlu (2018) menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Pemimpin pada sekolah XYZ memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara mandiri. Menurut Amundsen & Martinsen (2014), *empowering leadership* merupakan kepemimpinan yang memberi kesempatan pada bawahan untuk mandiri dalam pekerjaannya, kepercayaan, fokus tujuan dan dukungan dalam pengembangan diri mereka. Hasil penelitian Qatrunnada & Parahyanti, (2019) *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Dengan adanya keterlibatan secara kognitif dan emosional tersebut secara langsung *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan di sekolah XYZ.

Hasil penelitian pada hipotesis 5 ini menunjukkan nilai dari koefisien jalur sebesar 0,749. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan di sekolah XYZ. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (De Beer et al., 2016; Frederick & VanderWeele, 2020; Meijerink et al., 2018; Zhang & Parker, 2019) menyatakan hipotesis serupa bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Karyawan pada sekolah telah melakukan pengaturan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga tidak ada beban dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Setiap

pekerjaan dilakukn dengan gembira dan bersemangat. Oldham & Hackman (2010) berpendapat *job crafting* meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan sesuai dengan kecocokan cara mereka bekerja sehingga tuntutan dan sumber daya lebih sejalan sesuai dengan kebutuhan. Adanya keterlibatan secara emosional karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan gembira dan bersemangat. Didukung dengan hasil penelitian dari (Rofcanin et al., 2019) mengatakan bahwa *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan di sekolah XYZ

PENUTUP

Berdasarkan analisis data dan diskusi dalam melihat pengaruh *empowering leadership*, *job crafting* dan *work engagement* terhadap komitmen organisasi maka dapat disimpulkan bahwa *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti adanya *empowering leadership* dari atasan di sekolah XYZ akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. *Job crafting* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan adanya penyesuaian karyawan dengan pekerjaannya membuat adanya hubungan emosional karyawan dengan pekerjaannya sehingga secara langsung berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi karyawan di sekolah XYZ. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Adanya keterlibatan emosional dan kognitif yang kuat terhadap pekerjaannya pada karyawan di sekolah XYZ membuat karyawan merasa peduli dengan kemajuan sekolah dan secara langsung meningkatkan komitmen organisasinya di sekolah XYZ. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. *Empowering leadership* membuat karyawan memahami makna dari pekerjaannya karena pemimpin mereka membantu mereka memahami makna tersebut. Dengan demikian, *empowering*

leadership dari atasan membuat meningkatnya *work engagement* karyawan di sekolah XYZ.

Job crafting berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Dengan *job crafting*, karyawan di sekolah XYZ mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dengan cara yang efektif karena sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas mereka, adanya keterlibatan karyawan secara emosional untuk dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan kapasitasnya secara langsung berdampak pada peningkatan *work engagement* karyawan di sekolah XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1716>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited.
- Badar, E. F., & Seniati, A. Ni. L. (2017). Pengaruh Trust Terhadap Berbagi Pengetahuan Melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada Dosen Perguruan Tinggi. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(1), 7–27. <https://doi.org/10.23917/indigenous.v1i1.4459>
- Cilek, A. (2019). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Educational Science*, 14(4), 554–564. <https://doi.org/https://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244>
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management*, 14(4), 400–412. <https://doi.org/https://sajems.org/index.p>

hp/sajems/article/view/1481

- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Iqbal, Q. (2016). Job crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12).
- Januardha, J., & Nurwidawati, D. (2014). Perbedaan komitmen Organisasi Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing Pada PT. Bank Pembangunan Daerah “X.” *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 5(1), 38. <https://doi.org/10.26740/jppt.v5n1.p38-44>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 466–478.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25, 257–276. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051817750538>
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 232. <https://doi.org/10.26623/jreb.v10i3.882>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/doi:10.1002/job.2220>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. United States: Mc. Graw Hill.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2018). How employees’ pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Nagalingam, U. D., Kadir, N. B., A., Y., & Hoesni, S. M. (2019). The mediating role of work engagement in the relationship between emotional intelligence and organisational commitment among higher education institution lecturers. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(8), 31–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.26803/ijlter.18.8.3>
- Ngurah, I. G., Dicky, A., Bagus, I., & Astika, P. (2018). Pengaruh Struktur Audit , Komitmen Organisasi , dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 24(3), 1658–1686. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v24.i03.p01>
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: A study of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189–201.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/ja-feb.2019.vol6.no2.189>
- Panuju, N. F., & Mangundjaya, W. L. (2018). Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Organisasi: Peran Mediasi Keterikatan Karyawan pada Karyawan Pertelevisian. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 223. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2790>
- Patriani Dewi, R., & Astuti, K. (2016). Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Atasan Untuk Peningkatan Komitmen Organisasi Karyawan Di Hotel " X " Yogyakarta Transformational Leadership Training on Superior for Enhancement of Employee Organization Commitment in Hotel " X " Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 18(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.26486/p-sikologi.v18i1.345>
- Pieters, W. R., & Auanga, N. (2018). Enhancing Work Engagement of Teachers Through Organisational Commitment, Organisational Justice and Psychological Conditions in Namibia. *Journal for Studies in Humanities & Social Sciences*, 7(2), 140–167. <https://doi.org/http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=133748959&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a Mediator. *Atlantis Press*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.78>
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., & Las Heras, M. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations*, 72(4), 859–886. <https://doi.org/10.1177/0018726718779121>
- Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 294–304.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879115300129>.
- Stephani, D., & Kurniawan, J. E. (2018). Hubungan Antara Job Crafting dan Work Engagement Pada Karyawan. *Psychopreneur Journal*, 2(1), 30–40. <https://journal.uc.ac.id/index.php/psy/article/view/865/737>
- Suripto, T. (2016). Pengaruh Atribut Budaya Organisasi Terhadap Kepercayaan Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di Hotel Inna Garuda Yogyakarta. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 3(1), 17. [https://doi.org/10.21927/jesi.2013.3\(1\).17-36](https://doi.org/10.21927/jesi.2013.3(1).17-36)
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2332>