



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KOMITMEN AFEKTIF
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi pada Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

**AGUS ALFANI
NPM 22331142001**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

ABSTRAK

Organisasi yang berhasil meningkatkan kinerja karyawannya merupakan organisasi yang terus melakukan upaya positif dalam peningkatan kinerja karyawannya, salah satu cara organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan kepuasan kerja melalui *employee engagement* atau dengan membuat karyawan memiliki keterikatan dan komitmen dengan organisasi. Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *employee engagement*, komitmen afektif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh bukti-bukti empirik dan menemukan kejelasan fenomena serta kesimpulan tentang pengaruh *employee engagement*, komitmen afektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang.

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang. Jenis penelitian ini menggunakan data primer dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang yang berjumlah 700 karyawan. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *accidental sampling* pada karyawan Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial dengan model *Structural Equation Modeling* (SEM)-PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel komitmen afektif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan variabel *employee engagement* dan komitmen afektif berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Organizations that successfully enhance employee performance are those that continuously make positive efforts to improve their workforce. One way organizations can boost employee performance is by creating job satisfaction through employee engagement or by fostering employees' attachment and commitment to the organization. This research aims to analyze the influence of employee engagement, affective commitment, and job satisfaction on employee performance at the Al-Rifa'ie 2 Modern Boarding School Foundation in Malang. The objective of this study is to obtain empirical evidence and clarify the phenomena, as well as to draw conclusions about the impact of employee engagement, affective commitment, and job satisfaction on the performance of employees at the Al-Rifa'ie 2 Modern Boarding School Foundation in Malang.

This study was conducted at the Al-Rifa'ie 2 Modern Boarding School Foundation in Malang. The research type utilized primary data with a quantitative approach. The population in this research consists of all 700 employees of the Al-Rifa'ie 2 Modern Boarding School Foundation. The sampling method employed in this study used probability sampling with accidental sampling techniques, resulting in a sample of 83 employees. Data collection techniques were carried out using questionnaires and documentation. Data analysis techniques included descriptive statistical analysis and inferential analysis using Structural Equation Modeling (SEM)-PLS.

The results of this study indicate that employee engagement has a negative and insignificant effect on employee performance, employee engagement has a positive but insignificant effect on job satisfaction, the affective commitment variable has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction, job satisfaction has a negative and insignificant effect on employee performance, while simultaneously, the variables of employee engagement and affective commitment have an indirect and statistically insignificant effect on employee performance through job satisfaction.

Keyword: *Employee Engagement, Affective Commitment, Employee Performance, Job Satisfaction.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu elemen terpenting dalam menjalankan organisasi karena karyawan adalah sumber daya paling penting yang dimiliki sebuah organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dianggap penting untuk menjamin keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja (Aslam *et al.*, 2014). Karyawan yang terlibat menyadari bagaimana berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan mendorong rekan kerja untuk melakukan hal yang sama (Anitha, 2014). Hal ini juga berlaku untuk kepuasan kerja karena pekerja yang puas biasanya memberikan hasil yang lebih unggul dan efisien (Nathwani, 2021). Tentu saja faktor di luar kepuasan kerja dan keterlibatan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Sumber daya manusia suatu perusahaan haruslah dapat berkontribusi untuk mencapai kesuksesan (Khan *et al.*, 2012), oleh karenanya Sumber Daya Manusia (SDM) ialah salah satu kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan di era global. Baik atau buruknya Sumber Daya Manusia yang berkontribusi dapat dinilai berdasarkan kinerjanya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu semangat, fasilitas yang diberikan perusahaan, rekan kerja, dan komitmen (Mahmudi, 2015). Kinerja ialah tahapan-tahapan pencapaian dari seorang individu terhadap tugas-tugas yang telah diberikan di dalam organisasi.

Organisasi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawannya, merupakan organisasi yang terus melakukan upaya positif dalam peningkatan kinerja karyawannya. Salah satu cara organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan melalui *employee engagement* atau membuat karyawan terikat dengan organisasi, dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Macey dan Schneider, 2008).

Berdasarkan hasil observasi di Yayasan Pondok Modern Al Rifa'ie 2 Malang kinerja para karyawan terlihat kurang puas karena banyak faktor diantaranya kebijakan yang dibuat oleh Yayasan. Banyak karyawan yang masih bekerja di dua tempat jadi tidak menjadikan bekerja di Yayasan Pondok Modern Al Rifa'ie 2 Malang sebagai pekerjaan utama. Sikap dan perilaku pegawai berdampak signifikan dan langsung terhadap keberhasilan organisasi, hal ini juga terkait dengan kepuasan pegawai (Tumi *et al.*, 2022). Oleh karena adanya sikap dan perilaku karyawan tersebut, dan adanya hasil penelitian yang masih belum sejalan dari variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai maka penelitian ini perlu dilakukan.

Penelitian (Sudiardhita *et al.*, 2018) menegaskan bahwa elemen-elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti suasana kerja, peraturan, teknik pengawasan, dan banyak lainnya, terbukti sangat penting bagi kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan Rodrigo *et al.*, (2022) dalam penelitiannya menghasilkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Terutama gaji dan tunjangan serta sifat pekerjaan. Hasil penelitian yang berbeda dari Fernando dan Zuraidah (2021) menyatakan bahwa *Employee*

Engagement terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Gen Z. Penelitian yang dihasilkan Wardiansayah *et al.*, (2024) yang meneliti di ritel X bahwa keterikatan karyawan terhadap prestasi kerja tidak berpengaruh, demikian pula kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara keterikatan karyawan terhadap prestasi kerja

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah suatu keadaan dimana karyawan merasakan sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dengan peran pekerjaan yang diserahkan kepada mereka (Albrecht, 2010). Penelitian Hegi (2018) mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan Riyanto *et al.*, (2021) keterikatan pekerja secara langsung tidak mempengaruhi kinerja karyawan, penelitiannya pada perusahaan Teknologi Informasi (IT) yang berlokasi di kota Jakarta dan Bandung, Indonesia.

Karyawan yang puas dan termotivasi sangat penting bagi bisnis organisasi dan merupakan faktor kunci yang membedakan organisasi sukses. Proses karyawan mendapatkan kepuasan kerja dapat dilihat dari seberapa besar organisasi memberikan fasilitas atau penunjang kerja di perusahaan tersebut. Proses dapat menjelaskan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi di tempat kerja. Kebutuhan kerja sangatlah penting untuk memperlancar pekerjaan karyawan. Robbins (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan perilaku umum terhadap prestasi kerja selama terdapat penghargaan dan prestasi yang pantas. Secara teoritis kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki jumlah turnover yang rendah (Chen,

2006). Berdasarkan penelitian Aziez (2022) employee engagement mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Konsepnya, employee engagement dapat membuat karyawan merasa tidak sendirian dan tidak membebani, sehingga employee engagement dapat menghilangkan permasalahan pekerjaan yang sulit.

Komitmen merupakan instrument yang penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Memari *et al.*, 2013). Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen menurut Meyer *et al.*, (1993) yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades *et al.*, 2001).

Selain *employee engagement* dan komitmen afektif terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja termasuk salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam melakukan pekerjaannya, diyakini akan berpengaruh terhadap hasil yang didapat dari kinerjanya. Hal ini didukung oleh Abdurahman (2006), yang memaparkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang biasa dikeluarkan terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah *rewards* yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini

seharusnya diterima. Semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, dan begitu juga sebaliknya. Penelitian Sukmonoadi (2018), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Yuni (2020), Onky (2018), Rika *et al.*, (2019), juga membuktikan hasil penelitian yang sama, bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Riyanto *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh.

Zahara (2020) dalam penelitiannya memaparkan bahwa keterikatan kerja terkait dengan kepuasan kerja, keterikatan, kurangnya niat pindah, dan komitmen organisasi dengan menunjukkan sikap positif dalam pekerjaan. Karyawan yang terikat akan mengalami emosi positif (kegembiraan, antusiasme melakukan pekerjaan) dan dapat mengelola kemampuan dirinya sendiri untuk berkinerja secara baik dan menyelesaikan tuntutan pekerjaannya.

Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang merupakan salah satu pondok berkembang besar dan modern dengan memiliki berbagai unit pendidikan formal mulai dari PAUD.SD.SMP.MTs.SMA.SMK,SMA,MA sampai Perguruan Tinggi, unit bisnis dan unit pendidikan non formal. Jumlah karyawan yang ada di Al-Rifa'ie 2 sekitar 700 orang yang tersebar diberbagai unit. Setiap karyawan mendapatkan gaji dan fasilitas yang berbeda beda sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Perbedaan ini menimbulkan kepuasan yang berbeda beda sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin mengkaji penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie 2 Malang)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang terurai diatas, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari *Employee Engagement*, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
8. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis deskripsi dari *Employee Engagement*, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

3. Menganalisis dan menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis dan menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kepuasan kerja.
6. Menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis dan menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
8. Menganalisis dan menguji pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat penelitian

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan, pengetahuan dan ilmu tentang *employee engagement*, komitmen afektif, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta untuk perbandingan atau referensi lain yang mempunyai judul sejenis.

2. Secara praktis

- a. Bagi Penulis

Melatih diri serta menerapkan hasil belajar selama perkuliahan ke dunia kerja yang sebenarnya dan untuk menambah pengetahuan tentang *employee engagement*, komitmen afektif, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

b. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian diharapkan mampu memberikan masukan informasi terhadap instansi tentang *employee engangement*, komitmen afektif, kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sehingga diharapkan mampu bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan.



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari rumusan masalah yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab selanjutnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi pada setiap variabel dapat dilakukan peningkatan untuk lebih baik lagi, dengan indikator penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, variabel-variabel penelitian ini meliputi:
 - a. *Employee engagement*, variabel ini ditunjukkan melalui beberapa indikator yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator *vigor* (semangat), sedangkan jawaban responden terendah terdapat pada indikator *absorption* (penyerapan).
 - b. Komitmen afektif, variabel ini ditunjukkan melalui beberapa indikator yaitu faktor personal, faktor organisasi, dan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, sedangkan jawaban responden terendah terdapat pada indikator faktor organisasi.
 - c. Kinerja karyawan, variabel ini ditunjukkan melalui beberapa indikator yaitu hasil kerja, pengetahuan kerja, inisiatif, kecakapan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban

responden tertinggi terdapat pada indikator disiplin waktu dan absensi, sedangkan jawaban responden terendah terdapat pada indikator sikap.

- d. Kepuasan kerja, variabel ini ditunjukkan melalui beberapa indikator yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Berdasarkan hasil statistik diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator faktor ekstrinsik, sedangkan jawaban responden terendah terdapat pada indikator faktor intrinsik.

2. *Employee engagement* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara tidak signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Haedar *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi tidak selalu disertai dengan meningkatnya kinerja karyawan.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, atau dapat dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara tidak signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Attohiri dan Wijayati (2021) yang menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.
4. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ariyanti dan Sugiyanto (2020) yang menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Wartono dan Dewi (2023) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara komitmen afektif dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen maka akan semakin tinggi kepuasan kerja, sebaliknya semakin rendah komitmen maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja.
6. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan meskipun tidak signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Rohimah *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. *Employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki korelasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Atthohiri dan Wijayanti (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja diperoleh ketika karyawan puas dengan gaji, lingkungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Keterlibatan karyawan selama ini belum mencapai pada titik yang dapat mempengaruhi terhadap tingkat kepuasan kerja, melainkan hanya sampai pada tingkat kesadaran bahwa karyawan harus memberikan yang terbaik kepada yayasan.

8. Komitmen afektif berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, atau dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki korelasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ernanto dan Indriyaningrum (2022) yang menemukan bahwa komitmen yang tinggi akan tercapai apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga, sehingga akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan pembahasan penelitian baik secara deskriptif maupun inferensial hingga sampai dengan hasil kesimpulan penelitian. Selanjutnya peneliti bermaksud memberi saran sebagai masukan untuk perkembangan penelitian kedepan maupun bagi kebaikan dunia pendidikan.

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Saran kepada para pelaku akademisi untuk perkembangan penelitian selanjutnya jika ingin meneliti tentang topik yang sama pada penelitian ini adalah selain *employee engagement* dan komitmen afektif terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja, oleh karena itu untuk agenda penelitian mendatang agar dapat mengembangkan dan mempertimbangkan kembali untuk menggunakan variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

2. Bagi Organisasi

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, terdapat beberapa indikator yang memperoleh skor mean dibawah

skor mean variabel, maka dari itu peneliti bermaksud memberi saran sebagai bahan masukan untuk kebaikan dunia kerja kedepan, saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Yayasan, atasan dan rekan kerja hendaknya saling meningkatkan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dengan lingkungan kerja yang nyaman waktu bekerja akan terasa berlalu dengan singkat, serta karyawan akan sulit bersikap acuh dengan pekerjaannya.
- b. Yayasan serta atasan hendaknya lebih meningkatkan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan dan masalah yayasan, dengan cara saling melibatkan semua karyawan dalam setiap pekerjaan dan kegiatan, agar karyawan saling bisa mengerti dengan rekan kerja, atasan, serta yayasan. Sehingga karyawan akan merasa bahwa kegagalan dan kesuksesan dari yayasan merupakan hasil kerja bersama.
- c. Yayasan dan atasan hendaknya lebih memperhatikan terkait insentif, penghargaan, dan pengakuan sesuai dengan hasil kerja karyawan, serta adanya keseimbangan antara yang telah diberikan karyawan kepada yayasan dan yang diberikan yayasan kepada karyawan. Penilaian hasil kerja yang objektif akan menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan.
- d. Atasan dan rekan kerja hendaknya lebih meningkatkan dan menciptakan kepedulian antar rekan kerja dan atasan dengan saling memberikan support dan bantuan ketika ada rekan kerja yang mengalami kendala atau kesulitan, sehingga antar rekan kerja dan atasan akan memiliki ikatan kepedulian sehingga karyawan akan merasa memiliki andil dan keterlibatan dalam mencapai tujuan dan target yayasan.

DAFTAR RUJUKAN

- An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's*. Scientific Research Publishing Inc. 9. hal: 28 – 53.
- Aftab., Hira., Idrees., Waqas. (2012). *A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, 3 (19), hal: 174 – 180.
- Agustin, D. S. (2020). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 1(1), hal: 8 – 18.
- Albdour, A. A., Altarawneh, I. I. (2014). *Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*. International Journal of Business, 19 (2), hal: 193 – 212.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, & Research*. United Kingdom. Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- Alagaraja, M., Shuck, B. (2015) *Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model*. Human Resource Development Review. Volume 14(1). 17 – 37.
- Allen & Meyer. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology. Volume 63. 1 – 18.
- Allen & Meyer. (1993). *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects*. Journal of Business Research. 26. 49 – 61.
- Anari, N. N. (2011). *Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction & Organizational Commitment*. Journal of Workplace Learning Vol. 24 No. 4, hal: 257 – 269.
- Anitha, J. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 No. 3, 2014, hal: 308 – 323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Ardiansyah dan Mariyani. (2023). *Pengaruh Komitmen Afektif dengan Kinerja Karyawan dimoderisasi oleh Organization Citizenship Behavior (OCB)*. ADIJAYA Jurnal Multidisiplin. Vol. 01 No. 03, 2023, Hal 582 – 587, E-ISSN: 2964 – 7606.

- Ariyanti, R. P. N., dan Sugiyanto, E. K. (2020). *Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X Semarang)*. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara. Vol 2 No. 2, Oktober 2020. ISSN 1858 – 1358, E-ISSN 2684 – 7000.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Practice*. Kogan Page: London.
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. (2014). *Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia di Abad 21; sebuah Perspektif Teoritis*. Jurnal Internasional Studi Sumber Daya Manusia, 3(3), 87. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i3.6255>.
- Atthohiri, N. A., Wijayati, D. T. (2021). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 9 No. 3, 2021, hal 1092 – 1100.
- Bakker., Matthijs. (2010). *Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 83. 189 – 206.
- Bakker., Tims., Derks. (2012). *Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement*, Department of Work & Organizational Psychology. Erasmus University Rotterdam. 65(10) 1359 – 1378.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A. (2013). *Principles of Human Resources Management*. South Western Learning. Canada.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1, 687 – 732.
- Colakoglu, U., Osman, C., Hakan, A. (2010). *The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from The Hotel Industry*. Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2. hal: 125 – 150.
- Devi, S. (2017). *Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector*. IMS Business School Presents Doctoral Colloquium – 2017.
- Dinc, M. S., Aydemir, M. (2014). *Ethical leadership and employee behaviors: an empirical study of mediating factors*. International Journal of Business Governance and Ethics, 9, 293 – 312.

- Elburdar, R. P. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau*. Jurnal MANDIRI (Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi). Vol. 2. No. 2. Desember 2018. Hal. 443 – 455. ISSN: 2580 – 3220, E-ISSN: 2580 – 4588.
- Ernanto, A. A., Indriyaningrum, K. (2023). *Pengaruh Komitmen Afektif dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Mirai Management. Vol. 8. No. 1. (2023). Hal 1 – 15. ISSN: 2598 – 8301.
- Fadlallh, A. W. A. (2015). *Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj*. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences. 2 (1). 148: 2349 – 5219.
- Fauziridwan, M. (2019). *Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Turnover Intention*. Jurnal of Advanced Research in Dynamical an Control System. 11(9 Special Issue). 1100 – 1104.
- Fernando, N., Zuraida, U. (2021). *The Impact of Employee Engagement, Job Satisfaction, and Compensation and Benefits towards GenZ's Employee Performance in PT. XYZ*. Journal Integration of Management Studies. Vol.1 No.1 2023: 75 – 82.
- Fu Weihui., Desphande, S. P. (2013). *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*. Springer Science Business Media Dordrecht. 124: 339 – 349.
- Galleta M. (2011). *Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in Italian Healthcare: The Meditating Role of Affective Comitment*. Journal of Management Research, 3(2); 1 – 19.
- Geldenhuis, M., Karolina, L., Cornelia, M. V. (2014). *Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment*. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 40(1), Art. 1098. 1 – 10.
- Ghozali., Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2020). *25 Grand Theory Ilmu Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*. Semarang: Yoga Pratama.
- Gibson., James, L., John, M., Ivancevich., Jam, H., Donnely, Jr. (2000) *Organization 2000*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Goodarzi., Hojjat, T., Hatami., Samaneh. (2015). *The Effect of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation On Job Satisfaction And Performace In National Iranian Drilling*. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, ISSN: 2231 – 6345, Vol. 5 (S2), pp. 2821 – 2830.
- Gunlu, E., Mehmet, A., Nilufer, S. P. (2010), *Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 5. 693 – 717.
- Haedar, C. S. Z., Sendow, G. M., Kawet, R. (2021). *Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado*. Jurnal EMBA. Vol.9 No.3 Juli 2021, Hal 7 – 15. ISSN 2303 – 1174.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFYogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Iqbal, M. (2012). *Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority*. Journal of Managerial Sciences. 6 (2). 149: 140 – 154.
- Inuwa, M. (2015). *The Influence of Job satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance*. The International Journal of Business & Management, Vol:3, No. 5 pp 288 – 293.
- Javed, M., Balouch, R., Hassan, F. (2014). *Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*. International Journal of Learning & Developement). 4 (2). 120 – 140.
- Kazimoto, P. (2016). *Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises*. American Journal of Industrial and Business Management, 2016, 6, p. 516 – 525.
- Khan, M. R., Ziauddin., Jam, F. A. (2010). *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences. 15 (3). 292 – 298.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Hamed, W. (2012). *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*. African Journal of Business Management. Vol. 6 (7), P. 2697 – 2705.
- Khan, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal. 33(4), 692 – 724.

- Khuzaeni, M., Djumahir, S. (2013). *The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta*. IOSR Journal of Business and Management, pp. 49 – 54.
- Lewiuci, P., Mustamu, R., H. (2016). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin*. AGORA. 4 (2). 101 – 107.
- Lolitha, C. V., Jhonson, J. (2015). *Employee Engagement and Organisational Commitment among It Sector Employees in Kerala*. Twelfth AIMS International Conference on Management.150: 1602 – 1607.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Mahmudi. (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. STIP YKPN Yogyakarta.
- Mathis, L. R., Jackson, H. J. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Markos, S., Sridevi, M. S. (2010) *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. Journal of Bussines and Management.
- Masydzulhak., Hapzi, A., Anggraini, L. (2016). *The Influence of Work Motivational, Job Satifcation on Employee Enggagment and Organizational Commitment Satisfaction as Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center*, Quest Journals Journal of Research in Business and Management Volume 4 – Issue 10 (2016) pp 01 – 10.
- Mayer, J. P., Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1(1), 61 – 89.
- Murgianto, S., Sulasmi, S. (2016). *Komitmen, Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi, Dan Kinerja Karyawan pada Kantor Layanan Terintegrasi Jawa Timur*. International Journal of Advanced Research. 3. 378 – 396.
- Nabirye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. R., Maples, E. H. (2011). *Occupational stress, jobsatisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda*. Journal ofNursing Management, 19, 760 – 768.
- Nathawani, D. (2021). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: suatu Pendekatan Empiris*. Jurnal Manajemen Terapan Jidnyasa (Vol. 13, Edisi 1).

- Noviardy, A., Aliya, S. (2020). *Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit*. MBIA (Jurnal Management, Business, and Accounting). Vol. 19. No. 3. Desember 2020. E-ISSN:2665 – 8262.
- Nuraeni, F., Gunawan. (2022). *Pengaruh Work Life Balance dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. SMART – Study & Management Research. Vol XIX No. 2. 2022. Hal 127 – 135. E-ISSN: 2829 – 4076.
- Pratama, D. (2015), *Pengaruh kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Seminar and Call for Paper 2015. 151.
- Rahmadani., Labbase, I., Nasir, M., Kamidin, M. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*. Center of Econimic Student Journal (CESJ). Vol. 6 No. 2. April 2023. E-ISSN: 2621 – 8186.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Riyanto, S., Endri, E., Herlisha, N. (2021). *Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. Problems and Perspectives in Management*. Perspektif Bisnis BPK LLC. Vol.19, Edisi 162 – 174.
- Robbins, P., Stephen., Judge. A. T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rohimah, R. A., Suparwo. A., Handayani, R. D. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Silver Kris Bandung*. Jurnal EMA (Ekonomi Manajemen Akuntansi). Vol. 8. No. 1. Juni 2023. Hal. 66 – 77. ISSN. 2548 – 9380.
- Simons, J. C., Buitendach, J. H. (2013). *Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa*. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPP*. Kencana Predana Media Group. Jakarta.
- Springer, G. (2011). *A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance Among Bank Employees*. Journal of Global Business Issues, 5 (1), 29-42.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N, K. (2022). *Kepuasan Kerja Pengaruhnya dalam Organisasi (Tinjauan Teoritis dan Empiris)*. Jurnal IMAGINE. Vol. 2 No. 2 Desember 2022 e-ISSN 2776 – 9836.
- Tumi, N.S., Hasan, A.N., Khalid, J. (2022). *Dampak Kompensasi, Pengayaan dan Perluasan Pekerjaan, serta Pelatihan terhadap Motivasi Karyawan. Perspektif dan Penelitian Bisnis*. 10(1), 121 – 139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>.
- Vecchio, Robert, P. 1995. *Organizational Behavior*. Florida: The Dryden Press.
- Wardani, L. K., Wulansari, P. (2021). *Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen. Vol. 6 No. 4. November 2021. Hal. 833 – 342. ISSN: 2614 – 7696.
- Wardiansyah, D. F., Indrawati, N. K., Kurniawati, D. T., (2024). *The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction*. Research in Business & Sosial Science. IJRBS Vol.13 No.1 ISSN: 2147 – 4478.
- Wartono., Harahap, D. H. (2023). *Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan di Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta*. Jurnal Psikolog. Vol. 19. No. 2. September 2023. Hal 45 – 52. ISSN: 1858 – 3970. E-ISSN: 2557 – 4694.

