Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIASI TERHADAP DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASI DI PT. XYZ

THE ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A MEDIATION OF THE DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT PT. XYZ

[*1]Hotto Formandha Hutapea
Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta
*hottohutapea@gmail.com

[2]Dian Surya Sampurna
Program Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta
dian_surya_sampurna@stei.ac.id

ABSTRACT

This study examines the influence of employee well-being, transformational leadership, and organizational culture on organizational commitment, with employee engagement serving as a mediating variable among employees of PT XYZ in the steel manufacturing and construction sector. This study employs a quantitative approach with a causal associative research design. The research population consists of 278 employees of PT XYZ in 2024, and the sample was determined using a purposive sampling technique, resulting in 172 respondents. This number was chosen because it approaches the moderate sample size, thus categorized as adequate and considered sufficiently representative of the research population. Data were collected through questionnaires and analyzed using statistical methods to examine both direct and indirect relationships among variables. The findings reveal that: (1) employee well-being has an effect on organizational commitment; (2) transformational leadership has an effect on organizational commitment; (3) organizational culture has an effect on organizational commitment; (4) employee well-being does not affect employee engagement; (5) transformational leadership positively influences employee engagement; (6) organizational culture does not affect employee engagement; (7) employee engagement positively influences organizational commitment; (8) employee engagement does not mediate the relationship between employee well-being and organizational commitment; (9) employee engagement does not mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment; and (10) employee engagement does not mediate the relationship between organizational culture and organizational commitment.

***Keywords**: Employee Well-Being, Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Commitment.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh *employee well-being*, *transformational leadership*, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT XYZ di sektor manufaktur dan konstruksi baja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian terdiri dari 278 karyawan PT XYZ pada tahun 2024, dan penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling sebanyak 172 responden. Jumlah tersebut dipilih karena mendekati ukuran sampel moderat, sehingga dapat dikategorikan sebagai ukuran sampel yang memadai serta dianggap cukup representatif dalam menggambarkan populasi penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *employee well-being* berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (2) *transformational leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (3) budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (4) *employee well-being* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*; (5) *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*; (6) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*; (7) *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi; (8) *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara *employee well-being* dan komitmen organisasi; (9) *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara *transformational*

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

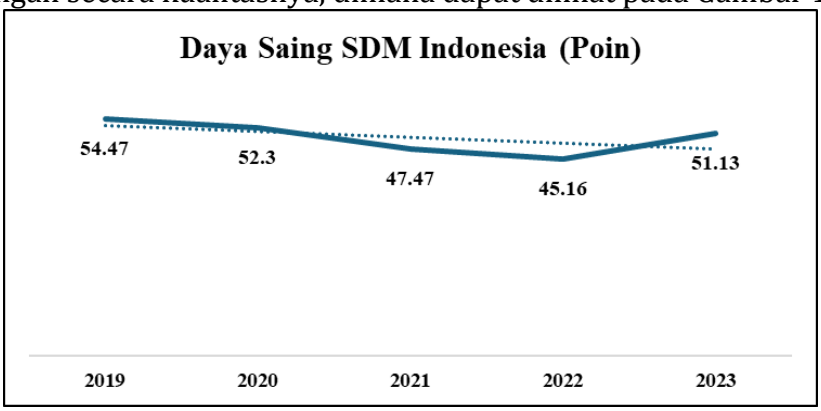
leadership dan komitmen organisasi; dan (10) *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Kata kunci: *Employee Well-Being*, *Transformational Leadership*, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki agar selalu berinovasi. Sumber daya yang memiliki keunikan dan sulit untuk ditiru adalah Sumber Daya Manusia (SDM) (Nadezhina & Avduevskaya, 2023). Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen paling krusial dalam aktivitas perusahaan, karena secanggih apa pun teknologi yang dimiliki, tanpa peran manusia sebagai penggerak, kegiatan operasional tidak akan dapat menghasilkan output sesuai harapan. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki pemikiran dan keinginan yang beragam, sementara perusahaan menginginkan karyawannya mampu bekerja secara optimal, menunjukkan produktivitas yang tinggi, serta mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi dipandang memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, pertumbuhan bisnis, dan kepuasan pelanggan (Dame et al. 2021).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada Agustus 2023 terjadi pertumbuhan jumlah SDM di Indonesia sebesar 3,37%, angka tersebut meningkat dari pertumbuhan pada Agustus 2022 sebelumnya, yaitu 3,24%. Jika dilihat dari fenomena lima tahun terakhir (2019-2023), jumlah SDM Indonesia diperkirakan akan terus bertumbuh. Namun, pertumbuhan secara kuantitas ini berbanding terbalik dengan secara kualitasnya, dimana dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Grafik Daya Saing SDM 2019-2023
Sumber: Institute for Management Development, 2024

Berdasarkan gambar 1, menunjukkan adanya penurunan daya saing SDM di Indonesia dari tahun 2019 sampai dengan 2023. Menurut data *IMD World Talent Ranking* (*WTR*) tahun 2023, Indonesia menempati peringkat sembilan dari sepuluh negara di Benua Asia dengan nilai sebesar 51.13 dari 100, dan posisi 46 dari 64 negara dunia yang diteliti. Salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing SDM adalah komitmen organisasi, yang mencerminkan sejauh mana setiap institusi mampu membangun hubungan jangka panjang dengan karyawan melalui kejelasan visi, dukungan manajerial, serta pengembangan karier yang berkelanjutan. Komitmen organisasi yang kuat dapat berkontribusi signifikan terhadap

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

peningkatan kualitas SDM, karena mampu mendorong keterlibatan, loyalitas, dan kinerja optimal dari setiap individu dalam organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya untuk meningkatkan kualitas SDM dan penilaiannya dapat dilihat melalui kinerja karyawan (Nadezhina & Avduevskaya, 2023).

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan "XYZ" yang berperan strategis dalam mendukung pembangunan infrastruktur nasional melalui kegiatan usahanya yang berfokus pada sektor manufaktur struktur baja serta jasa konstruksi dan rekayasa teknik. Perusahaan ini bergerak dalam produksi berbagai komponen baja berat seperti jembatan, menara, struktur gedung, hingga fasilitas pelabuhan dan dermaga, yang menjadi bagian penting dari pengembangan fasilitas publik dan industri di Indonesia. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya saat ini, perusahaan XYZ memiliki 280 karyawan pada tahun 2024 yang perlu dikelola sebagai aset dan modal perusahaan untuk mendukung tercapainya visi perusahaan dengan berlandaskan pada budaya dan nilai perusahaan.

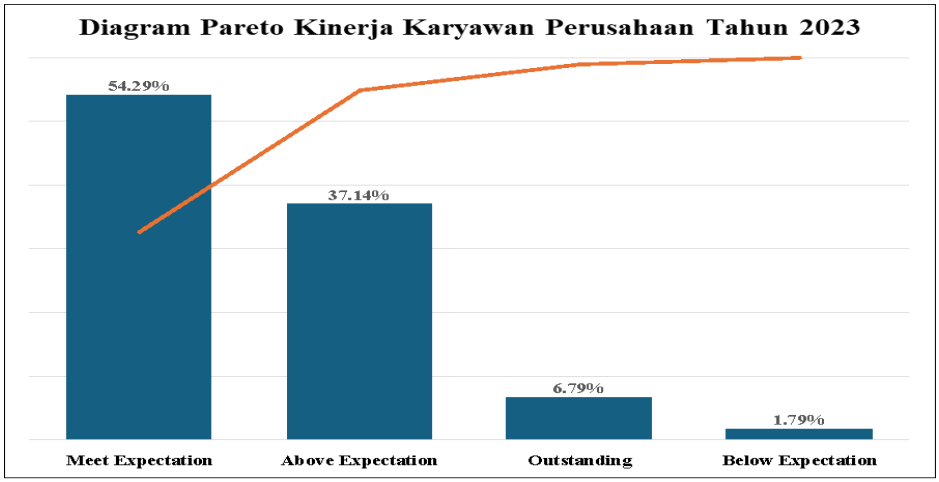
Menurut Oktaviani et al., (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh langsung secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan berkomitmen untuk mencapai visi dan misi strategis melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, berlandaskan pada budaya dan nilai-nilai organisasi. Seiring dengan meningkatnya tantangan bisnis, perusahaan menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur kerja semata, melainkan juga oleh kualitas komitmen yang dimiliki setiap individu terhadap perusahaan.

Menurut Fironika dan Marginingsih (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Komitmen ini mencerminkan keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya akan menunjukkan perilaku kerja yang positif, loyalitas yang kuat, serta motivasi untuk mencapai target organisasi secara konsisten.

Tingkat komitmen tersebut dapat tercermin dalam hasil penilaian kinerja karyawan, yang dilakukan perusahaan secara berkala sebagai bagian dari sistem manajemen SDM. Dalam penilaian kinerja karyawan efektif tahun 2023, perusahaan membagi karyawan menjadi empat kriteria, yaitu *Outstanding, Above Expectation, Meet Expectation,* dan *Below Expectation.* Setiap kriteria adalah *Outstanding*, yaitu karyawan yang secara penilaian menunjukkan kemampuan bekerja yang luar biasa dalam tugas-tugasnya; *Above Expectation,* yaitu karyawan yang secara penilaian menunjukkan kemampuan bekerja yang lebih baik daripada yang diharapkan perusahaan; *Meet Expectation,* yaitu karyawan yang secara penilaian menunjukkan kemampuan bekerja yang memenuhi harapan perusahaan; dan *Below Expectation,* yaitu karyawan yang secara penilaian menunjukkan kemampuan bekerja yang tidak memenuhi standar minimum yang diharapkan perusahaan.

Komposisi setiap kriteria ditampilkan seperti grafik pada Gambar 2 berikut.

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213



Gambar 1. Komposisi Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan di PT. "XYZ"
(Sumber: Perusahaan "XYZ", 2024)

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan adanya proporsi karyawan yang masih berada pada kategori *Below Expectation* dan *Meet Expectation*, yang menunjukkan bahwa kinerja sebagian karyawan belum mencapai level optimal. Fenomena ini dapat menjadi indikasi awal adanya persoalan terkait komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Komitmen organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, normatif, dan berkelanjutan terhadap perusahaan, berperan penting dalam membentuk loyalitas, motivasi, dan kualitas kinerja. Beberapa gejala yang dapat mencerminkan rendahnya komitmen organisasi antara lain: menurunnya kinerja individu, tingginya tingkat turnover, serta berkurangnya keterlibatan dan inisiatif kerja karyawan. Jika tidak ditangani dengan pendekatan strategis berbasis budaya dan pengembangan SDM yang tepat, kondisi ini dapat menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Sehingga dapat diketahui bahwa karyawan dengan kinerja *Meet Expectation* menjadi kontributor utama dalam Perusahaan di bidang Industri dan Konstruksi pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan dengan kinerja *Outstanding* dan *Above Expectation* perlu ditingkatkan jumlahnya, karena kinerja karyawan menjadi faktor penentu kesuksesan perusahaan, terutama di bidang industri dan konstruksi sebagai sektor padat karya. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Kharis dalam Suryati (2021), komitmen organisasi adalah kondisi di mana seorang karyawan mendukung tujuan organisasi tertentu dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen ini menunjukkan sejauh mana individu merasa terikat pada pekerjaan dan peran yang mereka jalani di organisasi. Komitmen terhadap organisasi mencerminkan rasa kepemilikan dan loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini juga menggambarkan keterikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya (Zayas-Ortis et al., dalam Putra et al., 2024).

Kinerja karyawan menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau tim dalam suatu perusahaan sesuai dengan otoritas dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, mematuhi hukum, serta

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

sesuai dengan norma moral dan etika (Afandi, 2018). Maka dari itu, komitmen organisasi merupakan faktor penting yang mendorong karyawan untuk menunjukkan performa kerja lebih baik, karena mereka merasa bertanggung jawab dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman dan peningkatan komitmen organisasi sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan secara optimal.

Employee well-being, yang pertama kali diperkenalkan oleh Peter Warr pada tahun 2003 merujuk pada keadaan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial yang dirasakan oleh individu di tempat kerja. Pada penelitian terbaru menunjukkan bahwa *employee well-being* berperan secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Pradhan & Hati, 2019). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesejahteraan yang baik cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Kondisi kesejahteraan ini juga menjadi determinan penting dalam membentuk komitmen organisasi, karena karyawan yang merasa sejahtera secara menyeluruh akan memiliki ikatan emosional dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Sementara itu, *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menstimulasi dan menginspirasi para pengikut untuk mencapai hal-hal luar biasa. Melalui pendekatan ini, *transformational leadership* menciptakan hubungan yang kuat dengan pengikut mereka, ditandai oleh kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan. Akibatnya, pengikut termotivasi untuk melampaui ekspektasi mereka sendiri (Henderson, 2017). Menurut Zhu et al.(2023), *transformational leadership* mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung, sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan XYZ, tuntutan terhadap keahlian teknis dan kepatuhan terhadap standar keselamatan sangat tinggi. Dalam kondisi ini, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memainkan peran penting dalam menjaga motivasi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga menjadi determinan penting dalam membentuk komitmen organisasi, karena mampu memperkuat ikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. (Sumber: Peneliti, Desember 2024)

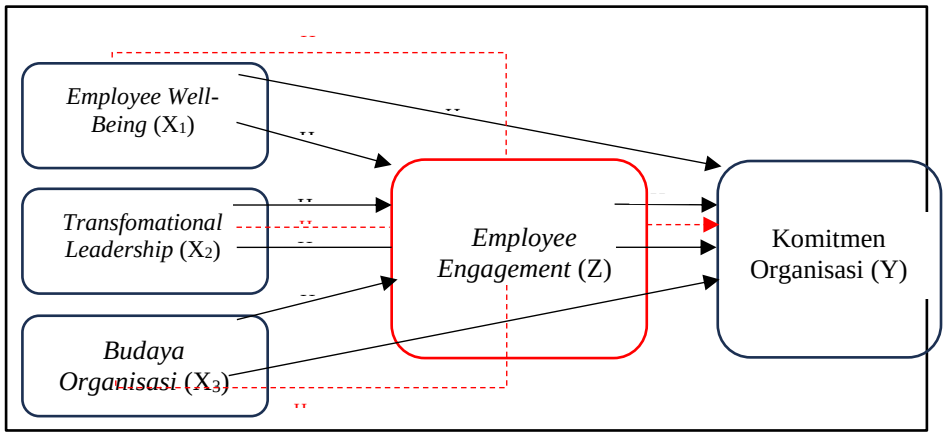
Kemudian budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam membentuk prosedur organisasi, mengintegrasikan kemampuan, menemukan solusi untuk masalah, serta menjadi penghambat atau pendukung dalam pencapaian tujuan organisasi (Valmohammadi & Jarihi, 2019). Namun, hubungan antara *employee well-being*, *transformational leadership*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi tidak selalu bersifat langsung. Menurut Shuck (2019), *employee engagement* merupakan keadaan pikiran positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh. Sebuah penelitian oleh Harter & Blacksmith (2018) dalam Nugroho (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Tingkat keterlibatan ini juga berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi, karena karyawan yang merasa terikat secara emosional dan psikologis pada pekerjaannya cenderung lebih loyal dan berdedikasi terhadap organisasi.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Saks, 2013) terdapat bukti yang

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *employee well-being* berpengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement*, dimana mempengaruhi kinerja individu secara positif. Model ini juga diperkuat oleh penelitian oleh Shuck (2019), yang mengidentifikasi keterlibatan karyawan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara faktor - faktor psikologis seperti *employee well-being* dan kinerja karyawan. Selain itu, *employee engagement* juga berperan penting dalam memperkuat komitmen organisasi, karena karyawan yang terlibat secara aktif cenderung memiliki ikatan emosional dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Menurut Sugiyono (2021), kerangka konseptual merupakan suatu model yang menggambarkan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting dalam penelitian. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee well-being*, *transformational leadership*, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Secara visualisasi kerangka konseptual digambarkan dalam diagram alir dibawah ini:



Gambar 3. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai jenis penelitian yang sistematis dan terstruktur dengan langkah-langkah yang jelas, bertujuan untuk menjelaskan atau menggambarkan fenomena sosial yang ada. Menurut Sugiyono (2021), metode kuantitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan pada *filsafat positivisme*, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian.

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di PT XYZ dengan total 278 karyawan pada tahun 2024, Sampel enelitian ini menggunakan 172 responden. Data dari kuesioner yang terkumpul akan dianalisis menggunakan skala Likert, yang berguna untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi individu terhadap fenomena sosial. Metode yang akan digunakan oleh peneliti adalah analisis data kuantitatif. Metode ini menyajikan data dalam bentuk angka dan menekankan pada hasil penelitian yang objektif melalui analisis statistik deskriptif. Untuk mengelola data, peneliti akan memanfaatkan perangkat lunak komputer, yaitu SmartPLS versi 4.

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

HASIL PENELITIAN

Analisis *Inner Model*

1. *Coefficient Determinant (R-Square).*

Untuk mengetahui seberapa besar konstruk dari satu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, maka digunakan uji *Coefficient Determinant (R-Square)*. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Nilai $R^2$0,75 baik, 0,50 moderat, sedangkan 0,25 lemah (Ghozali, 2016). Hasil dari R-Square dengan SmartPLS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji *Coefficient Determinant (R-Square)*

Variabel	*R Square*	*Adjusted R Square*
Komitmen Organisasi (Y)	0,775	0,766
Employee Engagement (Z)	0,852	0,849

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, uji koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel-variabel eksogen dalam menjelaskan variasi dari variabel endogen. Variabel Komitmen Organisasi (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,775 dan Adjusted R-Square sebesar 0,766. Hal ini berarti 77,5% variasi pada Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 22,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen yang digunakan mampu memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan Komitmen Organisasi.

Variabel *Employee Engagement* (Z) memperoleh nilai R-Square sebesar 0,852 dan Adjusted R-Square sebesar 0,849. Artinya, 85,2% variasi dalam Employee Engagement dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen, sementara sisanya sebesar 14,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Nilai ini masuk kategori sangat kuat, yang menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki daya penjelasan yang tinggi terhadap keterlibatan karyawan.

Secara keseluruhan, nilai R-Square pada kedua variabel endogen menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki daya penjelasan yang kuat hingga sangat kuat, sehingga hubungan antara variabel eksogen dan endogen dapat diandalkan serta layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis pengujian hipotesis.

2. Goodness of Fit

Uji goodness of fit model PLS (Partial Least Square) dapat dilihat dari nilai SRMR model. Model PLS (Partial Least Square) dinyatakan telah memenuhi kriteria goodness of fit model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan perfect fit jika nilai SRMR < 0,08 (Ghozali, 2016).

Tabel 2. Hasil Uji *Goodness Of Fit*

Model	SRMR
Saturated model	0,083

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

Estimated model	0,084

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, uji *goodness of fit model PLS (Partial Least Square)* dinilai melalui *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).* Hasil menunjukkan bahwa nilai SRMR untuk saturated model adalah sebesar 0,083, sedangkan untuk estimated model sebesar 0,084. Mengacu pada kriteria Ghozali (2016), model dapat dikatakan memenuhi *goodness of fit* apabila nilai SRMR < 0,10, dan dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08. Dengan demikian, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria *goodness of fit* karena nilainya di bawah 0,10, meskipun belum dapat dikategorikan perfect fit. Artinya, struktur model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik dalam merepresentasikan hubungan antar variabel. Dengan tingkat kesesuaian tersebut, model penelitian dapat dipercaya untuk menjelaskan fenomena yang diteliti dan layak dilanjutkan pada tahap analisis struktural berikutnya.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statitistik nya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah < 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika t-statistik > t-tabel (Ghozali, 2016). Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5%. Apabila tingkat signifikansi yang dipilih sebesar 5% maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk meolak suatu hipotesis. Dalam penelitian ini ada kemungkinan mengambil keputusan yang benar sebesar 95%.

Tabel 3**.** Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Nilai Koefisien	T Statistik	P Values	Keterangan
Employee Well-Being (X_1) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,764	8,432	0,000	Diterima
Transformational Leadership (X_2) -> Komitmen Organisasi (Y)	-0,666	4,612	0,000	Diterima
Budaya Organisasi (X_3) -> Komitmen Organisasi (Y)	-0,213	2,124	0,034	Diterima
Employee Well-Being (X_1) -> Employee Engagement (Z)	0,112	1,097	0,273	Ditolak
Transformational Leadership (X_2) -> Employee Engagement (Z)	0,761	9,299	0,000	Diterima
Budaya Organisasi (X_3) -> *Employee Engagement* (Z)	0,076	0,767	0,443	Ditolak
Employee Engagement (Z) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,819	5,752	0,000	Diterima
Employee Well-Being (X_1) -> *Employee Engagement* (Z) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,033	0,350	0,727	Ditolak
Transformational Leadership (X_2) -> *Employee Engagement (Z)* -> Komitmen Organisasi (Y)	-0,118	0,944	0,346	Ditolak
Budaya Organisasi (X3) -> *Employee Engagement* (Z) -> Komitmen Organisasi (Y)	0,038	0,329	0,742	Ditolak

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

Berdasarkan data pada tabel 3, maka hasil dari uji hipotesis yaitu *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 8,432 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ini diterima. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 4,612 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ini diterima. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 2,124 dan P-Value sebesar 0,034, sehingga hipotesis ini diterima. *Employee Well-Being* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 1,097 dan P-Value sebesar 0,273, sehingga hipotesis ini tidak diterima. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 9,299 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ini diterima. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 0,767 dan P-Value sebesar 0,443, sehingga hipotesis ini tidak diterima. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 5,752 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ini diterima. *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 0,350 dan P-Value sebesar 0,727, sehingga hipotesis ini tidak diterima. *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 0,944 dan P-Value sebesar 0,346, sehingga hipotesis ini tidak diterima. *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Tercatat nilai T-Statistics sebesar 0,329 dan P-Value sebesar 0,742, sehingga hipotesis ini tidak diterima.

Pembahasan

Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis pertama (H_1) yang diungkapkan peneliti yaitu *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 8,432 dan P-Value sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Employee Well-Being* memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.

Penelitian oleh Indriani et al. (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki peran signifikan dalam memperkuat komitmen organisasional, di mana kesejahteraan tersebut memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Sebagian besar karyawan berada pada rentang usia produktif sehingga membutuhkan lingkungan kerja yang dapat mendukung kesejahteraan fisik maupun psikologis agar tetap berkomitmen terhadap perusahaan. Dari sisi lama bekerja, terdapat karyawan dengan masa kerja yang bervariasi, mulai dari baru bergabung hingga sudah cukup lama, yang menandakan bahwa perusahaan perlu menjaga kesejahteraan seluruh lapisan karyawan agar loyalitas tetap terjaga. Selain itu, dilihat dari karakteristik jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan memiliki kebutuhan kesejahteraan yang sama, meskipun bentuk dukungan yang diharapkan bisa berbeda.

Hal ini membuktikan bahwa *Employee Well-Being* berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi di PT XYZ karena setiap kelompok karyawan,

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

berdasarkan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin, tetap membutuhkan perhatian terhadap kesejahteraan agar dapat bekerja secara optimal dan memiliki ikatan kuat dengan perusahaan.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis kedua (H_2) yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi diterima. Nilai T-Statistics tercatat sebesar 4,612 dengan P-Value 0,000 < 0,05. Artinya, Transformational Leadership terbukti berperan penting dalam mendorong peningkatan Komitmen Organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ridha et al., (2025) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif sehingga lebih mudah menerima arahan, motivasi, serta visi yang dibangun oleh pemimpin transformasional. Karyawan pada usia ini cenderung terbuka terhadap inovasi dan memiliki energi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dari segi lama bekerja, terdapat karyawan dengan pengalaman kerja yang relatif beragam, baik yang baru bergabung maupun yang sudah cukup lama bekerja di PT XYZ. Bagi karyawan baru, gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi dorongan dalam menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Sementara bagi karyawan yang sudah lama bekerja, gaya kepemimpinan ini membantu menjaga loyalitas dan memperkuat komitmen agar tetap konsisten mendukung arah perusahaan. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan merespons positif kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta visi yang jelas dapat menumbuhkan semangat dan meningkatkan komitmen, tanpa membedakan gender.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi di PT XYZ, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin. Dengan memberikan arahan yang jelas, perhatian personal, serta motivasi yang inspiratif, pemimpin mampu menyatukan keberagaman karakteristik karyawan menjadi satu kesatuan yang berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis ketiga (H_3) yaitu Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 2,124 dan P-Value sebesar 0,034 < 0,05. Dengan demikian, Budaya Organisasi terbukti memberikan kontribusi terhadap terbentuknya Komitmen Organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachman & Rezeki (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, dan dukungan tersebut memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan kerja. Dari sisi usia karyawan, kelompok yang berada pada usia produktif lebih mudah menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya yang diterapkan perusahaan karena mereka cenderung terbuka terhadap perubahan dan memiliki energi untuk mengikuti dinamika organisasi. Sementara itu, karyawan dengan usia yang lebih matang menunjukkan penerimaan budaya

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

kerja yang lebih konsisten sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Dari segi lama bekerja, karyawan yang sudah cukup lama berkarier di PT XYZ memiliki pemahaman mendalam mengenai nilai, norma, serta aturan perusahaan sehingga lebih mudah menjadikan budaya organisasi sebagai landasan dalam bekerja. Sedangkan karyawan yang baru bergabung masih berada dalam tahap adaptasi sehingga keberadaan budaya organisasi yang kuat menjadi pedoman penting dalam menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang berlaku. Ketika budaya organisasi dikelola secara inklusif, partisipatif, dan memberikan ruang bagi kontribusi semua pihak, maka hal tersebut memperkuat komitmen tanpa membedakan gender.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kokoh mampu menjadi perekat bagi seluruh karyawan PT XYZ dengan latar belakang usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin yang berbeda. Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik bukan hanya mendorong keterikatan emosional, tetapi juga membangun komitmen yang kuat dalam mendukung tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Employee Engagement* kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis keempat (H_4) yaitu *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* tidak diterima. Nilai T-Statistics sebesar 1,097 dengan P-Value sebesar 0,273 > 0,05. Artinya, Employee Well-Being tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradhan & Hati (2019) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dibentuk oleh empat faktor terpisah yang saling memengaruhi. Penelitian ini juga menemukan bahwa skala kesejahteraan karyawan yang dikembangkan memiliki reliabilitas dan validitas yang baik, sehingga dapat diterapkan dalam konteks organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar berada pada kelompok usia produktif. Pada kelompok ini, karyawan cenderung lebih fokus pada pencapaian karier, pengembangan diri, serta stabilitas pekerjaan, sehingga faktor kesejahteraan yang mereka rasakan tidak selalu menjadi penentu utama dalam meningkatkan keterikatan kerja. Dari segi lama bekerja, terlihat adanya keberagaman antara karyawan baru maupun yang telah lama bergabung di PT XYZ. Bagi karyawan baru, keterikatan kerja lebih banyak terbentuk dari dorongan untuk beradaptasi dan membangun identitas di perusahaan. Sedangkan bagi karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang, keterikatan sering kali dipengaruhi oleh loyalitas dan pengalaman yang sudah terbangun, sehingga kesejahteraan pribadi tidak secara langsung memperkuat tingkat engagement. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan menunjukkan bahwa keterikatan lebih dipengaruhi oleh aspek pekerjaan dan lingkungan kerja sehari-hari dibandingkan semata-mata dari faktor kesejahteraan personal.

Hal ini menunjukkan bahwa pada karyawan PT XYZ, keterikatan kerja lebih ditentukan oleh dinamika usia produktif, pengalaman kerja, dan tuntutan profesional dibandingkan dengan persepsi atas kesejahteraan pribadi. Dengan kata lain, *Employee Engagement* lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta peluang pengembangan karier, sementara

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

peran Employee Well-Being tidak terlihat dominan dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis kelima (H_5) yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 9,299 dan P-Value sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian, *Transformational Leadership* terbukti mampu meningkatkan *Employee Engagement.*

Penelitian oleh Rachman & Rezeki (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif sehingga lebih mudah terinspirasi oleh visi, arahan, serta motivasi yang dibangun oleh pemimpin transformasional. Karyawan pada usia ini cenderung terbuka terhadap perubahan, memiliki energi yang tinggi, dan terdorong untuk lebih terlibat aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari segi lama bekerja, karyawan menunjukkan pengalaman yang beragam, baik yang masih baru maupun yang telah lama bekerja di PT XYZ. Bagi karyawan baru, gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendorong penting dalam membangun keterikatan sejak awal, sedangkan bagi karyawan yang telah lama bekerja, gaya kepemimpinan ini membantu menjaga antusiasme dan semangat agar tetap konsisten terlibat dalam aktivitas organisasi. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan sama-sama merespons positif kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian personal, dorongan inspiratif, serta komunikasi visi yang jelas dapat meningkatkan semangat keterlibatan kerja, tanpa memandang perbedaan gender.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan di PT XYZ, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, perhatian individual, serta inspirasi, pemimpin dapat menyatukan keragaman karakteristik karyawan menjadi kekuatan bersama yang mendorong keterlibatan penuh dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Hasil dan Pembahasan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis keenam (H_6) yaitu Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* tidak diterima. Nilai T-Statistics sebesar 0,767 dengan P-Value sebesar 0,443 > 0,05. Dengan demikian, Budaya Organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Penelitian yang bertolak belakang oleh Rachman & Rezeki (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat memperkuat keterlibatan karyawan melalui dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif yang pada dasarnya memiliki energi dan semangat tinggi untuk terlibat aktif dalam pekerjaan. Namun, semangat tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan motivasi pribadi dibandingkan oleh budaya organisasi. Hal ini membuat budaya organisasi belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang mendorong keterlibatan kerja. Dari segi lama bekerja, keberagaman masa kerja

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

karyawan menunjukkan bahwa karyawan baru cenderung masih beradaptasi dengan lingkungan kerja, sementara karyawan yang sudah lama bekerja lebih menekankan pada rutinitas dan pengalaman kerja yang dimiliki. Kondisi ini menjadikan budaya organisasi tidak secara signifikan memengaruhi tingkat keterlibatan mereka. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik laki-laki maupun perempuan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih dipicu oleh hubungan interpersonal dan gaya kepemimpinan dibandingkan oleh budaya organisasi yang ada.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT XYZ belum mampu berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin. Keterlibatan karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti dukungan langsung dari pimpinan dan kesempatan pengembangan diri, sehingga budaya organisasi yang ada belum menjadi elemen dominan dalam mendorong *employee engagement*.

Hasil dan Pembahasan Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis ketujuh (H_7) yaitu *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi diterima. Nilai T-Statistics sebesar 5,752 dengan P-Value sebesar 0,000 < 0,05. Artinya, *Employee Engagement* terbukti memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sisi usia karyawan, mayoritas berada pada kelompok usia produktif yang memiliki energi dan semangat tinggi untuk terlibat dalam pekerjaan. Karyawan pada usia ini menunjukkan antusiasme lebih besar untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dan keterlibatan tersebut mendorong meningkatnya komitmen mereka terhadap organisasi. Dari segi lama bekerja, karyawan baru yang merasa dilibatkan dalam aktivitas kerja cenderung lebih cepat menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Sementara itu, karyawan yang sudah lama bekerja menegaskan loyalitasnya karena keterlibatan dalam pekerjaan membuat mereka merasa dihargai dan tetap relevan dengan perkembangan organisasi. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan menunjukkan pola yang serupa, di mana keterlibatan dalam pekerjaan meningkatkan rasa keterikatan emosional terhadap perusahaan tanpa adanya perbedaan mendasar berdasarkan gender.

Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi di PT XYZ, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin. Dengan melibatkan karyawan secara aktif dalam pekerjaan dan memberikan ruang untuk berkontribusi, perusahaan mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta konsistensi dukungan terhadap tujuan organisasi.

Hasil dan Pembahasan *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh antara *Employee Well-Being* terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis kedelapan (H_8) yaitu *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Komitmen Organisasi tidak diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 0,350 dan P-Value sebesar 0,727 > 0,05.

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

Dengan demikian, *Employee Engagement* tidak berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan *Employee Well-Being* terhadap Komitmen Organisasi.

Penelitian yang bertolak belakang dilakukan oleh Indriani et al. (2024) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki peran signifikan dalam memperkuat komitmen organisasional, di mana kesejahteraan tersebut memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi dan Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar berada pada kelompok usia produktif yang memiliki energi tinggi untuk bekerja, namun kesejahteraan yang dirasakan belum sepenuhnya mampu mendorong keterlibatan kerja menjadi lebih bermakna dalam membentuk komitmen. Hal ini bisa terjadi karena pada tahap usia produktif, karyawan lebih berfokus pada pencapaian karier dan peluang pengembangan, sehingga aspek kesejahteraan tidak secara langsung memperkuat komitmen melalui engagement. Dari segi lama bekerja, karyawan baru cenderung masih beradaptasi dengan budaya organisasi sehingga meskipun merasa cukup sejahtera, tingkat keterlibatan mereka belum konsisten dalam memperkuat komitmen. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki loyalitas yang terbentuk dari pengalaman, namun kesejahteraan yang dirasakan tidak selalu meningkatkan engagement yang berujung pada komitmen yang lebih tinggi. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik karyawan laki-laki maupun perempuan menunjukkan kecenderungan serupa, di mana kesejahteraan yang mereka rasakan tidak secara signifikan meningkatkan engagement yang kemudian memengaruhi komitmen organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa di PT XYZ, meskipun karyawan merasa cukup sejahtera, kondisi tersebut tidak otomatis membuat mereka lebih terlibat sehingga berujung pada peningkatan komitmen organisasi. Dengan kata lain, kesejahteraan karyawan tidak serta-merta menjadi faktor pendorong engagement yang kuat untuk memperkuat komitmen, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin.

Hasil dan Pembahasan *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh antara *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis kesembilan (H_9) yaitu *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Komitmen Organisasi tidak diterima. Nilai T-Statistics sebesar 0,944 dengan P-Value sebesar 0,346 > 0,05. Artinya, *Employee Engagement* tidak terbukti sebagai variabel mediasi pada hubungan Transformational Leadership dengan Komitmen Organisasi.

Penelitian yang bertolak belakang dilakukan oleh Ridha et al., (2025) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sisi usia karyawan, sebagian besar berada pada usia produktif yang secara langsung mampu menerima arahan, motivasi, serta inspirasi dari pemimpin transformasional sehingga komitmen mereka terhadap perusahaan terbentuk tanpa harus melalui keterlibatan kerja sebagai perantara. Karyawan pada usia ini lebih mudah

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

diarahkan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi, meskipun tingkat engagement mereka tidak selalu menjadi faktor dominan dalam membentuk komitmen. Dari segi lama bekerja, karyawan baru cenderung membangun komitmen melalui pengalaman langsung dari gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan, tanpa harus melewati proses peningkatan engagement. Sementara itu, karyawan yang sudah lama bekerja lebih mengandalkan loyalitas yang sudah terbentuk dan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan, sehingga employee engagement tidak menjadi penentu utama dalam memperkuat komitmen. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik laki-laki maupun perempuan menunjukkan pola yang serupa, di mana komitmen mereka lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan transformasional daripada melalui engagement.

Hal ini menunjukkan bahwa di PT XYZ, kepemimpinan transformasional telah mampu secara langsung menumbuhkan komitmen karyawan tanpa harus dimediasi oleh employee engagement. Dengan kata lain, keterlibatan kerja tidak selalu menjadi jalur utama dalam memperkuat komitmen organisasi, karena pengaruh pemimpin yang visioner, inspiratif, dan mampu memberikan perhatian individual sudah cukup kuat untuk membentuk komitmen, terlepas dari perbedaan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin.

Hasil dan Pembahasan *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* kepada karyawan PT XYZ

Hipotesis kesepuluh (H_{10}) yaitu *Employee Engagement* memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi tidak diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar 0,329 dan P-Value sebesar 0,742 > 0,05. Dengan demikian, *Employee Engagement* tidak berperan dalam memediasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.

Penelitian yang bertolak belakang dilakukan oleh Rachman & Rezeki (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, dan dukungan tersebut memediasi hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan kerjadan Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah et al. (2024) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sisi usia karyawan, mayoritas berada pada kelompok usia produktif yang cenderung mampu menyesuaikan diri dengan nilai, norma, serta aturan kerja yang berlaku di organisasi. Hal ini membuat komitmen terhadap perusahaan dapat terbentuk secara langsung melalui budaya yang ada, tanpa harus dimediasi terlebih dahulu oleh tingkat keterlibatan kerja. Dari segi lama bekerja, karyawan baru biasanya masih dalam tahap adaptasi terhadap budaya yang ada, sehingga komitmen mereka terbentuk lebih banyak melalui proses penyesuaian langsung terhadap lingkungan kerja, bukan melalui engagement. Sementara itu, karyawan yang sudah lama bekerja memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap budaya organisasi, dan loyalitas mereka sudah terbentuk dari pengalaman panjang, sehingga budaya tersebut lebih langsung berkontribusi terhadap komitmen, tanpa harus melalui keterlibatan kerja. Jika ditinjau dari jenis kelamin, baik laki-laki maupun perempuan menunjukkan fenomena yang sama, di mana komitmen mereka lebih terbentuk melalui pengaruh budaya organisasi yang dijalankan sehari-hari, tanpa memerlukan perantara berupa employee engagement.

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

Hal ini menunjukkan bahwa di PT XYZ, budaya organisasi telah cukup kuat dalam membentuk komitmen karyawan secara langsung, sehingga *employee engagement* tidak terbukti memainkan peran sebagai mediator. Dengan kata lain, karakteristik karyawan berdasarkan usia, lama bekerja, maupun jenis kelamin menunjukkan bahwa budaya organisasi yang konsisten mampu mengarahkan perilaku karyawan untuk tetap berkomitmen mendukung tujuan perusahaan, meskipun tingkat keterlibatan kerja tidak menjadi faktor penentu utama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran employee engagement sebagai mediasi terhadap determinan komitmen organisasi di PT. XYZ, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Artinya kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun psikologis, berperan penting dalam memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Artinya Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta visi yang jelas terbukti mendorong peningkatan komitmen karyawan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Artinya Budaya perusahaan yang kuat, terinternalisasi, dan dijalankan secara konsisten menjadi perekat penting dalam membangun rasa memiliki serta memperkuat komitmen karyawan, baik bagi yang masih baru bergabung maupun yang sudah lama bekerja.
4. *Employee Well-Being* tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Artinya Kesejahteraan yang dirasakan karyawan tidak serta-merta meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
5. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Artinya Gaya kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan mampu memberikan perhatian personal terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.
6. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Artinya Keterlibatan kerja karyawan tidak ditentukan oleh budaya organisasi secara langsung, melainkan lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi pribadi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja.
7. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Artinya Karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaan menunjukkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan.
8. *Employee Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Employee Well-Being* dengan Komitmen Organisasi. Artinya Meskipun kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap komitmen, pengaruh tersebut tidak terjadi melalui *engagement*, melainkan langsung.
9. *Employee Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan Komitmen Organisasi. Artinya Kepemimpinan transformasional secara langsung mampu memperkuat komitmen tanpa harus melalui *engagement*.
10. *Employee Engagement* tidak memediasi hubungan antara Budaya Organisasi

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

dengan Komitmen Organisasi. Artinya Budaya organisasi yang kuat sudah cukup untuk membentuk komitmen karyawan secara langsung, tanpa perlu dimediasi oleh *engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

Alessa, G. S. (2021). *The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia : A Systematic Review*. *12*(November), 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092

Dame, B., Rumawas, W., & Waworundeng, W. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja , Komitmen organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Prisma Dana Sulawesi Utara*. *11*(2), 77–84.

Fironika, S. A., & Marginingsih, R. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Juanda Group. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, *1*(6), 112–122. https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.341.

Ghaybiyyah, F., & Mahpur, M. (2021). *Dinamika Kesejahteraan Psikologis Guru Honorer SD Negeri 02 Tiudan , Kecamatan Gondang ,*. *8*(1), 1–18.

Harter, J. K., & Blacksmith, N. (2018). *Employee engagement and the Psychology of Joining, Staying in, and Leaving Organizations*. (February). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0010

Hasanah, N., & Rahman, A. (2024). Pengaruh kepribadian, *employee engagement* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada CV Santi Jaya Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEKMa)*, *28*(7), 125–134.

Henderson, A. C. (2017). *Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance*. (October). https://doi.org/10.1111/puar.12654

Indriani, D., Ribhan, & Karim, M. (2024). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasional dengan kesejahteraan karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan peternakan ayam petelur di Kecamatan Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur). *Journal on Education, 6*(4), 19165–19176. http://jonedu.org/index.php/joe

Nadezhina, O., & Avduevskaya, E. (2023). *Genesis of Human Capital Theory in the Context of Digitalization*. (October). https://doi.org/10.34190/EKM.21.193

Nugroho, S. A. (2023). *The Influence Of Organizational Culture, Transformational Leadership, And Compensation To Employee Engagement At Non Governmental*. *2*(6), 2357–2366

Oktaviani, S. A., Santika, N. F. L., Rizki, I. E., & Setyawasih, R. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Indomaret. *Jurnal Penelitian Nusantara*, *1*(6), 1073–1082. https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.477

Volume 4 Issue 2 (2025) Pages 26-43
JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang
ISSN : 2962-2301
Doi : https//doi.org/10.61912/jeinsa.v4i2.213

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). *The Measurement of Employee well-being : Development and Validation of a Scale*. https://doi.org/10.1177/0972150919859101

Putra, O. A., Agustintia, D., & Yanto, S. (2024). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja menyebabkan tindakan cyberloafing. *Edunomika*, *8*(2), 1–12.

Putri, A. K. (2019). *Pengaruh Psychological Well Being Terhadap Komitmen organisasi Karyawan Hotel Di Yogyakarta*. *1*, 43–52.

Rachman, T., & Rezeki, F. (2023). *The Influence Of Transformatıonal Leadershıp Style And Job Satısfactıon On Work Engagement Through Perceıved Organızatıonal Support At Cv Rafana Kıds Store*. *03*(04), 1292–1310.

Ridha, A., Citta, A. B., & Ningrum, A. S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasional pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research, 5*(1), 1701–1711. https://j-innovative.org/index.php/Innovative

Saks, A. M. (2013). *Antecedents and consequences of employee engagement* . https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Suryosukmono, G., & Widodo, S. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Etika Terhadap Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk). *In Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. 18(1).

Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M., & Glasø, L. (2021). *The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context*. *46*(4), 274–283. https://doi.org/10.1177/0306307020984579

Wibowo (2019). *Perilaku dalam Organisasi* (Cetakan Keenam). Depok: Rajawali Pers.