

**ANTESEDEN DARI *EMPLOYEES' ENGAGEMENT*:
SEBUAH MODEL *MODERATED MEDIATION* DARI
PERCEIVED ALTERNATIVE JOB OPPORTUNITIES,
EMPLOYEES' ATTITUDE DAN *EMPLOYEES'*
MOTIVATION DOSEN DI UNIVERSITAS "X"**

**[THE ANTECEDENTS OF EMPLOYEES'
ENGAGEMENT: A MODERATED MEDIATION
MODEL OF LECTURER'S PERCEIVED ALTERNATIVE
JOB OPPORTUNITIES, EMPLOYEES' ATTITUDE AND
EMPLOYEES' MOTIVATION AT "X" UNIVERSITY]**

Indrawan

Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Banten

indrawan.fis@uph.edu

Abstract

This study aims to investigate the role and potential of mediating and moderating variables which are the antecedents for Employees' Engagement (EE) at University "X" by developing and testing an empirically integrated model to study the mediating role of Employees' Attitude (EA) and Employees' Motivation (EM) on the relationship between Transformational Leadership (TL) and EE being moderated by Perceived Alternative Job Opportunities (PAJO). This study uses a quantitative research approach with survey research methods (non-experimental). The data collection method was carried out through an E-questionnaire for 98 lecturers at the "X" university. Data is analyzed using PLS-SEM resulting in PAJO does not moderate the mediation of EA and EM between TL and EE.

Keywords: Transformational Leadership; Employees' Attitude; Employees' Motivation; Employees' Engagement; Perceived Alternative Job Opportunities; Moderated Mediation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari peran dan potensi variabel mediasi dan moderasi yang merupakan anteseden bagi *Employees' Engagement* (EE) di universitas "X" dengan mengembangkan dan menguji sebuah model yang terintegrasi secara empiris untuk mempelajari peran mediasi *Employees' Attitude* (EA) dan *Employees' Motivation* (EM) terhadap hubungan *Transformational Leadership* (TL) dan EE yang dimoderasi oleh *Perceived Alternative Job Opportunities* (PAJO). Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode penelitian survey (non-eksperimental). Metode pengumpulan data dilakukan melalui E-kuesioner terhadap 98 dosen di universitas "X". Analisis Data menggunakan PLS SEM dimana hasil penelitiannya adalah PAJO tidak memoderasi hubungan TL dan EE yang dimediasi oleh EA dan EM.

Kata Kunci: *Transformational Leadership; Employees' Attitude; Employees' Motivation; Employees' Engagement; Perceived Alternative Job Opportunities; Moderated Mediation*

Pendahuluan

Employees' Engagement (EE) merupakan faktor penting yang menentukan tercapainya sasaran dan tujuan organisasi (Nada & Singh, 2016). Dalam penelitian terpisah, Bhuvanaiah & Raya (2014) mengemukakan bahwa suatu organisasi bisa mendapatkan keuntungan melalui pencapaian hasil usaha yang positif dengan memfasilitasi karyawan untuk lebih terlibat dalam aktifitas pekerjaan. Masih pada penelitian yang sama, Bhuvanaiah & Raya (2014) menjelaskan lebih lanjut bahwa *Employee engagement* terasosiasi dengan hasil yang ingin dicapai oleh suatu organisasi secara signifikan.

Penelitian-penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *Employees' Engagement* (EE) dipengaruhi oleh *Employees' Attitude* (EA) dan *Employees' Motivation* (EM), dimana keduanya juga dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* (TL). Ahmad et al (2014) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara TL dengan EM. Xu & Thomas (2011) dalam Nada & Singh (2016)

menyampaikan bahwa dalam studi kepemimpinan, motivasi memediasi pemimpin dengan karyawan secara positif. Pada penelitian lain Farahnak et al. (2020) mengutarakan bahwa TL secara spesifik memengaruhi EA melalui berbagai cara, sementara dalam kesempatan lain, Castro et al. (2008) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa TL berkorelasi secara signifikan dengan *Attitude*. Lebih lanjut lagi Kari (2013) dan Rachmatullah et al (2015) menyatakan bahwa *Motivation* dan *Attitude* berpengaruh positif terhadap EE.

Meskipun penelitian terkait TL, EA, EM dan EE telah banyak dilakukan namun penelitian-penelitian lampau dilakukan secara parsial dan umumnya menempatkan EA dan EM sebagai variabel mediasi antara TL dengan variabel dependen lain seperti *Performance* atau *Job Satisfaction* (Ahmad et al., 2014; Nada & Singh, 2016; Farahnak et al., 2020; Lee et al., 2012; Li et al., 2018; Andriani et al., 2018; Widyastuti & Erlangga, 2021). Disamping itu penelitian yang menempatkan *Perceived Alternative Job Opportunities* (PAJO) sebagai variabel moderasi terhadap keterhubungan EA dengan EE dan EM dengan EE masih terbatas karena PAJO lebih dipelajari sebagai variabel moderasi atau independen bagi variabel *Turn Over Rate* (Rainayee, 2013).

Dengan mengacu kepada temuan-temuan penelitian terdahulu maka beberapa pertanyaan penelitian yang dapat dikemukakan adalah (1) Apakah TL memiliki pengaruh positif terhadap EA dan EM? (2) Apakah EA dan EM memiliki pengaruh positif terhadap EE? dan (3) Apakah pengaruh tidak langsung TL dan EE melalui EA dan EM dimoderasi oleh PAJO? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari peran dan potensi variabel mediasi dan moderasi yang merupakan anteseden bagi EE di universitas "X" dengan mengembangkan dan menguji sebuah model terintegrasi secara empiris untuk mempelajari peran mediasi EA dan EM terhadap hubungan TL dan EE yang dimoderasi oleh PAJO.

Studi ini dimulai dengan memperkenalkan kerangka kerja teoritis penelitian yang diikuti dengan kajian literatur dari setiap variabel, pengembangan hipotesis dan model penelitian, metodologi penelitian, analisis serta temuan yang akan dikemukakan dan disimpulkan.

Transformational Leadership (TL)

Dari waktu ke waktu, keberadaan seorang pemimpin selalu dibutuhkan untuk memastikan bahwa organisasi yang dipimpin telah melakukan proses dengan benar dan sedang menuju kepada tujuan yang diharapkan. Dalam prosesnya seorang pemimpin tidak akan terlepas dari usaha memengaruhi sekelompok individu agar turut serta dalam merealisasikan target organisasi yang hendak diwujudkan, proses inilah yang disebut *leadership*. Bass & Riggio (2005) mengemukakan bahwa pada tahun 1978 James MacGregor Burns memperkenalkan dua konsep kepemimpinan yakni *transactional* dan *transformational*.

Transactional Leaders (TL) memimpin melalui pertukaran sosial. Inti dari teori ini adalah seorang pemimpin akan memberikan penghargaan secara finansial apabila produktifitas terjadi dan berlaku juga sebaliknya. Sementara *Transformational Leaders* memimpin dengan cara mendorong dan mengilhami pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa sembari mengembangkan sikap kepemimpinan mereka sendiri (Burns, 1978). TL terbukti dapat mendorong pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan serta mengarahkan pengikut dalam mencapai kepuasan dan komitmen tinggi terhadap organisasi (Bass & Riggio, 2005).

Employees' Attitude (EA)

Attitude juga merupakan faktor penting yang harus dimiliki seorang individu dalam berorganisasi. Seperti *motivation*, *attitude* juga diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik. Mengacu kepada teori *reasoned action* dan teori *planned behavior*, *attitude* dianggap sebagai anteseden yang mendahului niat dalam berperilaku karena *attitude* dapat menjelaskan keyakinan positif atau negatif seorang individu dalam melakukan tindakan tertentu (Ajzen, 1991; Glasman & Albarracín, 2006).

Employees' Motivation (EM)

Motivation merupakan faktor penting yang harus dimiliki seorang individu dalam berorganisasi, khususnya untuk mencapai kinerja yang baik. Gray dan Starke (1997) mendefinisikan *motivation* sebagai kegigihan seseorang dalam mencapai tujuannya. *Motivation* juga dapat

didefinisikan sebagai variabel internal dan eksternal yang menimbulkan rasa antusiasme seseorang untuk melakukan tindakan spesifik tertentu guna mencapai tujuan mereka. Senada dengan Gray & Starke, Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa *motivation* adalah faktor internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam perbuatan yang berorientasi kepada tujuan.

Employees' Engagement (EE)

Employees' Engagement (EE) atau keterlibatan karyawan merupakan hal penting yang wajib diprioritaskan oleh suatu organisasi sebab keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja dan retensi karyawan serta kepuasan dan retensi pengguna. *Gallup Consulting (2013)* dalam Rachmatullah et al. (2015) mendefinisikan EE sebagai keterikatan emosional positif karyawan dan komitmen karyawan.

Federman (2007) dalam Akbar (2013) memandang keterlibatan karyawan sebagai tingkat di mana seseorang berkomitmen pada organisasi sehingga mereka dapat menentukan bagaimana untuk berperilaku dan berapa lama mereka akan bertahan dalam peran tersebut.

Perceived Alternative Job Opportunities (PAJO)

Perceived Alternative Job Opportunities (PAJO) seringkali dikaitkan dengan *turnover intentions* (niat menukar/mengganti pekerjaan). Prediktor dari *turnover intentions* adalah pemahaman tentang *alternative job opportunities* (peluang pekerjaan alternatif) diantara para karyawan (Rahman & Ramay, 2008 dalam Dardar et al., 2012). Peluang pekerjaan alternatif akan ada ketika karyawan merasa bahwa ada pemberi pekerjaan lain yang dapat memenuhi dengan lebih baik kebutuhan mereka sebagai karyawan (Henryhand, 2009 dalam Dardar et al., 2012).

Hipotesis

Perilaku kepemimpinan yang partisipatif dapat meningkatkan dorongan motivasi karyawan yang membutuhkan lebih banyak keleluasaan dalam bekerja (Yukl et al., 2009). Xu & Thomas (2011)

menyampaikan bahwa studi kepemimpinan menunjukkan peran mediasi dari motivasi yang secara positif telah menghubungkan gaya kepemimpinan dengan karyawan. Melalui gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mendorong kesempatan karyawan untuk melatih kemampuan dan secara bertahap meningkatkan kemampuan mereka yang berkaitan dengan pekerjaan telah memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan (Breevaart et al., 2014).

Terkait dengan pengaruh TL terhadap *attitudes*, Farahnak et al (2020) merangkum bahwa TL berperan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Studi empiris dan meta analisis menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dibawah arahan seorang *transformational leadership* menunjukkan sikap puas, terlibat, dan lebih komit kepada organisasi serta mendemonstrasikan lebih sedikit sikap keinginan untuk menarik diri (Podsakoff et al., 1996; Walumbwa et al., 2005), serta menekan efek luaran negatif seperti niat mengganti pekerjaan (Bycio et al., 1995) dan tingkat kelelahan bekerja (Constable & Russell, 1986; Corrigan et al., 2002).

Berdasarkan penelitian serta bukti-bukti teoritis maupun empiris terkait TL, EA, EM dan EE yang telah dilakukan (Kari A., 2013; Rachmatullah et al., 2015.; Widyastuti & Nanda, 2021); (Abun et al., 2020; Ahmad et al., 2014; Bolkan & Goodboy, 2011; Breevaart et al., 2014; Castro et al., 2008; Farahnak et al., 2020; Lee et al., 2013), maka hipotesis mediasi berikut ini dikemukakan:

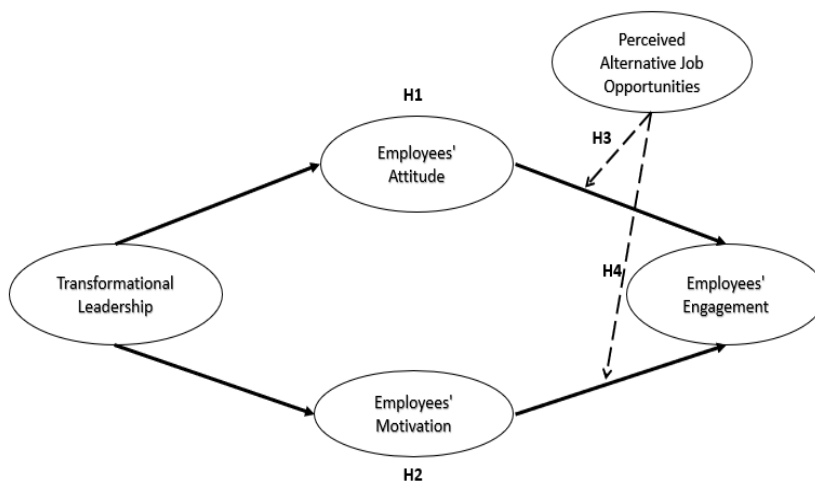
H1: EA memediasi hubungan antara TL *dan* EE

H2: EM memediasi hubungan antara TL *dan* EE

Oleh karena PAJO akan diteliti sebagai variabel yang memoderasi keterhubungan antara EM dengan EE dan EA dengan EE, maka hipotesis *Moderated-Mediation* berikut ini dikemukakan:

H3: PAJO memoderasi hubungan antara EA dan EE

H4: PAJO memoderasi hubungan antara EM dan EE



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis rancangan penelitian desain *survey* non-eksperimental (McMillan, 2014). McMillan mengemukakan bahwa dalam penelitian desain *survey* non-eksperimental, peneliti menentukan sekelompok responden untuk menjadi sampel dari target populasi melalui pembagian kuesioner. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner akan menghasilkan informasi atas variabel ketertarikan peneliti. Melalui kuesioner peneliti dapat mempelajari sikap, keyakinan, nilai, demografi, perilaku, pendapat, kebiasaan, keinginan, dan ide dari sampel responden.

Dengan merujuk kepada teori yang disampaikan oleh McMillan maka target populasi dari penelitian ini adalah dosen-dosen universitas "X" di Tangerang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan E-kuesioner (*Google Form*) kepada target populasi melalui surel dan aplikasi *whatsapp*. Setelah E-kuesioner dibagikan, terkumpul sebanyak 105 data sampel responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria jumlah minimal 100 responden untuk model penelitian yang jumlah variabelnya kurang dari 5 dengan jumlah minimal 3 indikator pervariabel (Hair et al,

2019). Setelah proses pengkodean, pengeditan dan transformasi data terdapat 7 sampel responden yang merupakan *outliers* sehingga total sampel responden (N) yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 98 responden.

Skala pengukuran yang digunakan dalam E-kuesioner menggunakan skala likert dengan rentang 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju) pada pertanyaan indikator dari setiap variabel. Berdasarkan rentang waktu, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yang hanya dilakukan pada satu periode waktu (Creswell, 2014).

Penelitian dilakukan di Universitas "X" yang berlokasi di Tangerang, Provinsi Banten. Periode waktu penelitian adalah bulan Januari sampai dengan bulan Mei 2022 yang dimulai dengan pengumpulan data melalui pembagian E-kuesioner. Unit analisis penelitian ini adalah individu yang diwakili oleh para dosen di universitas "X" dengan kriteria masa kerja minimal dua tahun. (Sekaran, 2003) mengemukakan bahwa metode pengambilan sampel yang memberlakukan kriteria spesifik terhadap unit analisis agar sesuai dengan tujuan penelitian adalah teknik *Purposive Sampling*.

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) karena terdapat beberapa persamaan (*multiple estimation*) pada model *moderated mediation* dan sesuai dengan rekomendasi Hair (2019) maka dilakukan model pengukuran untuk memastikan terlebih dulu bahwa indikator *reliable* dan valid sebelum melanjutkan ke model struktural (*two-steps approach*).

Profil Responden

Analisis data *Structural Equation Model* (SEM) dijalankan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS dan proses mediasi serta *moderated mediation* dijalankan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. Kedua perangkat lunak tersebut dapat memetakan keterhubungan antar berbagai variabel independen dan dependen serta

hubungan lanjutannya yang menempatkan variabel dependen sebagai variabel independen bagi variabel dependen lainnya (Hair et al., 2019).

Dari profil responden yang terolah (tabel 1), frekuensi dan persentasi gender memperlihatkan bahwa jumlah dosen pria dan Wanita yang menjadi responden adalah hampir seimbang. Dari sisi Pendidikan akhir data profil responden menunjukkan dosen di universitas "X" didominasi oleh dosen berpendidikan akhir Strata 2 dan mayoritas dosen telah bekerja lebih dari 6 tahun (66 dosen atau 67.3 %) serta dari segi usia masih berada pada usia produktif.

Tabel 1. Profil Responden

Deskripsi	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Gender	Pria	51	52
	Wanita	47	48
Pendidikan	S1	7	7.1
	S2	75	76.5
	S3	15	15.3
	Lainnya	1	1
Usia	21 - 30 thn	25	25.5
	31 - 40 thn	28	28.6
	41 - 50 thn	22	22.4
	> 50 thn	23	23.5
Lama Bekerja	< 1 thn	9	9.2
	1 - 5 thn	23	23.5
	6 - 10 thn	31	31.6
	> 10 thn	35	35.7

Lebih lanjut pada tabel 2 (statistik deskriptif), data memperlihatkan *central tendencies* serta *dispersion* berupa *mean* dan *standard deviation* dan juga terpenuhinya normalitas data yang diperlihatkan oleh *skewness* dari setiap variabel berada pada rentang -1.0

s/d 1.0 dan *kurtosis* dari setiap variabel berada pada rentang -2.0 s/d 2.0 (Hair et al., 2019).

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TOTAL_TL	98	22	40	31.86	4.084	-0.007	0.244	-0.158	0.483
TOTAL_EA	98	41	60	52.85	5.166	-0.480	0.244	-0.807	0.483
TOTAL_E M	98	21	38	29.04	3.725	0.220	0.244	-0.522	0.483
TOTAL_E E	98	17	30	25.52	3.263	-0.350	0.244	-0.212	0.483
TOTAL_PA JO	98	6	20	13.62	3.366	-0.097	0.244	-0.238	0.483

Evaluasi Model Pengukuran

Studi ini melakukan evaluasi model pengukuran sesuai teori yang dikemukakan Hair et al (2019) dengan menerapkan kriteria kehandalan dan keabsahan data, yaitu: *internal consistency reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Construct Reliability and Validity

Langkah pengujian kehandalan dan keabsahan data dilakukan sebelum asumsi dan uji hipotesis dilakukan. Menurut Hair et al (2019), indikator-indikator variabel dinyatakan handal (*reliable*) adalah apabila angka *Outer loading* lebih besar dari 0.70 serta nilai dari AVE lebih besar dari 0.50. Setelah data diproses pada perangkat lunak SPSS, terdapat beberapa indikator yang dihapus karena tidak mencapai *threshold* terendah tersebut. Selanjutnya masih menurut Hair et al (2019), kehandalan juga dikatakan tercapai apabila angka *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* melampaui 0.70.

Pada tabel *Reliability & Convergent Validity* (tabel 3), nilai *outer loading*, *Cronbach α* , dan *Composite Reliability* dari setiap indikator dan variabel melebihi 0.70 serta nilai AVE dari setiap indikator dan variabel

melebihi 0.50, ditambah dengan *Confirmatory Factor Analysis* dimana data dari setiap indikator mengumpul (tabel 4, *Confirmatory Factor Analysis - Rotated Component Matrix*), maka data dipastikan telah memenuhi kriteria valid dan absah.

Tabel 3. *Reliability & Convergent Validity*

Variabel	Item Pertanyaan	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Cronbach α</i>	R	VE
TL	Saya merasa nyaman berada di dekat pimpinan saya.	TL1	0.742	0.839	.884	.605
	Saya percaya sepenuhnya kepada pimpinan saya.	TL2	0.841			
	Pimpinan saya dapat membantu orang lain menemukan arti pada pekerjaan saya.	TL4	0.767			
	Pimpinan saya memungkinkan saya untuk memecahkan masalah dengan cara-cara baru.	TL5	0.780			
	Pimpinan saya mendorong saya untuk memikirkan ulang ide-ide yang belum pernah saya pertanyakan sebelumnya.	TL6	0.758			
EA	Saya bangga menjadi bagian dari universitas ini.	EA6	0.909	0.859	.916	.646

	Saya merasa universitas ini adalah rumah saya.	EA7	0.835			
	Saya mau mempromosikan universitas ini kepada pihak luar.	EA10	0.832			
	Saya memegang teguh nilai-nilai universitas ini.	EA11	0.814			
EM	Saya sangat menikmati pekerjaan saya saat ini.	EM1	0.857	0.706	.843	.729
	Pekerjaan ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya.	EM4	0.851			
E	Saya dan rekan-rekan kerja saya memiliki nilai-nilai yang sama dalam bekerja.	EE3	0.816	0.838	.911	.720
	Saya dan rekan-rekan kerja saya memiliki sasaran pekerjaan yang sama.	EE4	0.868			
	Saya merasa positif tentang pekerjaan saya.	EE5	0.886			
	Saya bersemangat terhadap pekerjaan saya.	EE6	0.823			
PAJO	Terdapat banyak ketersediaan pekerjaan yang serupa dengan pekerjaan saya.	PAJO1	0.985	0.758	.924	.860
	Saya dapat menemukan pekerjaan lain yang sama dengan	PAJO2	0.865			

	pekerjaan saya saat ini.					
--	--------------------------	--	--	--	--	--

Tabel 4. *Confirmatory Factor Analysis*

Rotated Component Matrix^a					
	<i>Component</i>				
	1	2	3	4	5
TL1	0.651				
TL2	0.682				
TL4	0.667				
TL5	0.848				
TL6	0.772				
EA1		0.729			
EA2		0.890			
EA3		0.877			
EM7					0.801
EM8					0.858
EE2			0.475		
EE3			0.795		
EE4			0.830		
EE5			0.783		
PAJO1				0.835	
PAJO2				0.925	
PAJO3				0.499	
PAJO4				0.596	

Pembahasan

Kriteria dalam uji hipotesis adalah nilai T-statistik ≥ 1.978 dan *P-Value score* ≤ 0.05 (Hair et al, 2019.). Pada tabel 5, Hipotesis 1 yaitu EA

memediasi TL dan EE adalah *supported* karena nilai nilai T-statistik 3.481 dan *P-Value score*-nya adalah 0.00. Demikian juga dengan Hipotesis 2 yaitu EM memediasi TL dan EE adalah *supported* karena nilai nilai T-statistik 2.171 dan *P-Value score*-nya adalah 0.030. Namun demikian, Hipotesis 3 dan Hipotesis 4 tidak *supported* karena nilai T-statistik dan *P-Value score*-nya tidak memenuhi kriteria di atas. Dengan demikian PAJO tidak memoderasi EA dan EE maupun EM dan EE.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	TL → EA → EE	0.291	0.298	0.076	3.841	0.000
H2	TL → EM → EE	0.134	0.135	0.062	2.171	0.030
H3	PAJO Moderating EA-EE	0.110	0.073	0.177	0.621	0.535
H4	PAJO Moderating EM-EE	-0.083	-0.052	0.147	0.562	0.575

Dengan menggunakan *Partial Least Square – Structural Equation Model* untuk menguji hipotesis maka R^2 akan diukur dan rentang nilai 0 s/d 1 diharapkan akan tercapai. Rentang nilai R^2 adalah: 0.75 (Kuat), 0,50 (sedang), dan 0.25 (lemah). Pada tabel 6, hasil pengukuran memperlihatkan pengaruh dari variabel penelitian ini terhadap EA dan EM adalah rendah dan pengaruh variabel terhadap EE adalah sedang.

Tabel 6. R^2 dan R^2 adjusted.

	R Square	R Square Adjusted	Result
EA	0.324	0.317	Low
EE	0.636	0.616	Moderate
EM	0.233	0.225	Low

Kesimpulan dan Saran

Pada penelitian ini, peran mediasi EA dan EM antara TL dan EE serta potensi moderasi PAJO terhadap EA, EM, dan EE dipelajari. Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel pada model *moderated mediation* di penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dan hipotesis 2 yang mengacu kepada TL memiliki pengaruh positif terhadap EA dan EM yang berfungsi sebagai mediasi terhadap EE dapat diterima, sementara hipotesis 3 dan hipotesis 4 yang mengacu kepada PAJO memoderasi pengaruh tidak langsung TL dan EE melalui EA dan EM tidak dapat diterima.

Dari hasil penelitian ini, penerapan TL di universitas "X" sangat perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan karena EE akan terbentuk seiring dengan pengaruh positif dari EA dan EM yang juga dipengaruhi secara positif oleh TL. Adopsi TL pada seluruh fakultas dan unit di universitas "X" sangat direkomendasikan sebagai langkah untuk menjadikan TL bagian dari budaya dan nilai organisasi. Model penelitian ini dapat diterapkan pada institusi, organisasi, dan perusahaan lain untuk menciptakan EE. Oleh karena PAJO tidak memoderasi hubungan antara TL, EA, EM, dan EE maka model penelitian ini dapat disederhanakan menjadi sebuah model mediasi dari anteseden EE.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management policies and Practices*, 2(2), 11-25. <https://doi.org/10.15640/jmpp>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1). Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/sip/article/view/2124>
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing Through Employee Engagement: a Proposed Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher's Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29. Retrieved from <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee Engagement: Key to Organizational Success. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61. Retrieved from https://www.scms.edu.in/past_issues/article?journal_id=60
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Castro, C. B., Perinan, M. M. V., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational Leadership and Followers' Attitudes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863. <https://doi.org/10.1080/09585190802324601>
- Creswell, John. W. (2014). *Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). London, UK: Sage Publication.
- Constable, J. F., & Russell, D. W. (1986). The Effect of Social Support and The Work Invironment Upon Burnout Among Nurses. *Journal of Human Stress*, 12(1), 20–26. <https://doi.org/10.1080/0097840X.1986.9936762>
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational Leadership and The Mental Health Team. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30(2), 97-108. <https://doi.org/10.1023/A:1022569617123>
- Dardar, A. H. A., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). The Impact of Job Training, Job Satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 389–394. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.205>
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-analysis of The Attitude-behavior Relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778–822. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.5.778>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th Ed.). Boston, MA: Cengage.
- Kari, A. (2013). The Effect of Job Satisfaction and Motivation on Employee Engagement of Administrative Staff of Bandung State Polytechnic. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 5(1).
<https://doi.org/10.17509/jimb.v5i1.1013>
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Jang, S. C., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does Transformational Leadership Style Influence Employees' Attitudes Toward Food Safety Practices?. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 282–293.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452.
<https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>
- McMillan, J. H. (2014). *Research in education: evidence-based inquiry*. (7th Ed.). New Jersey, NJ: Pearson Publication, Inc.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
<https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Rachmatullah, A., Susanty, A.I., Partono, A (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Employee Engagement (Studi Kasus di PT. House the House Bandung). Retrieved from
<https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/988>
- Riyaz, D., & Rainayee, A. (2013). Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1). Retrieved from
<https://ijibm.elitehall.com/index4.htm>
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business, A Skill-Building Approach* (4th Ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>
- Widyastuti, A. R., & Erlangga, N. T. A. (2021). Employee Engagement Ditinjau Dari Motivasi Kerja Pada Karyawan. *IMAGE*, 1(1), 68-84. Retrieved from <https://unaki.ac.id/ejournal/index.php/image/article/view/250>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 399–416. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on The Leader/Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289–299. <https://doi.org/10.1108/02683940910952697>