

---

## **Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Komitmen terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT Koperasi Telekomunikasi Selular**

---

**Fadhla Nabila Aurelia**

STIE Indonesia Banking School  
fnaurelia08@gmail.com

**Paulina Harun\***

STIE Indonesia Banking School  
paulina.harun@ibs.ac.id

### **Abstract**

*This research aims to determine the influence of leadership, communication, commitment on employee performance at the Cellular Telecommunications Cooperative (Kisel) company. The independent variables in this research are leadership, communication, commitment. Employee Engagement moderating variable and employee performance dependent variable. Hypothesis testing uses the PLS or Partial Least Square Smart PLS 3.0 method. The data collection technique for this research is via Google Form to collect the required information. The sample in this study was 134 employees who worked at the Cellular Telecommunications Cooperative (Kisel). The results of this research show that the research results can be explained from the relationship between leadership research variables which have a positive effect on Employee Engagement on employee performance. The direct influence on communication variables has a negative influence on employee engagement. The direct influence on the commitment variable has a positive influence on employee engagement. Positive influence of communication variables on employee performance. Leadership variables have a direct positive influence on employee performance. The positive influence of commitment variables on employee performance. The influence of the negative variable employee engagement on employee performance. The indirect influence on the communication variable has a negative effect on employee performance at the Cellular Telecommunication Cooperative (Kisel) through Employee Engagement.*

### **Keywords**

*leadership, communication, commitment, employee performance*

---

\*) Corresponding Author

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, komunikasi, komitmen terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Koperasi Telekomunikasi Seluler (*Kisel*). Variabel independen pada penelitian ini kepemimpinan, komunikasi, komitmen. Variabel moderasi *Employees Engagement* dan variabel dependen kinerja karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan metode PLS atau *Partial Least Square Smart Pls 3.0*. Teknik pengumpulan data penelitian ini melalui *googleform* untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan. Sampel pada penelitian ini sebanyak 134 karyawan yang bekerja di Koperasi Telekomunikasi Seluler (*Kisel*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian *kepemimpinan* berpengaruh positif dengan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung pada variabel komunikasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Pengaruh langsung pada variabel komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pengaruh positif pada variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif variabel komitmen terhadap kinerja karyawan. Pengaruh negatif pada variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh secara tidak langsung pada variabel komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di Koperasi Telekomunikasi Seluler (*Kisel*) melalui *employee engagement*.

## Kata Kunci

kepemimpinan, komunikasi, komitmen, kinerja karyawan

## Pendahuluan

Kepemimpinan melibatkan upaya untuk merangkul sejumlah beberapa orang melalui komunikasi. Ini juga melibatkan memberi perintah, mengambil tindakan yang mendorong orang lain untuk mengambil tindakan. Kapasitas untuk menumbuhkan kepercayaan dan dukungan diantara bawahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, menanggapi dan memperoleh perubahan positif, kekuatan dinamis dan signifikan mendorong dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan (Wibowo, et. al., 2015).

Kepemimpinan merupakan sebuah isu utama dalam manajemen dan telah ada semenjak ratusan tahun lalu. Hal ini disebabkan peran kepemimpinan yang begitu penting untuk meningkatkan dan mencapai tujuan organisasi, politik, dan masyarakat (Chow, et. al., 2017). Tujuan organisasi dapat dicapai apabila proses manajemen pada organisasi berjalan dengan baik. Proses manajemen dapat berjalan dengan baik ketika kepemimpinan yang efektif diimplementasikan oleh pemimpin. Hal tersebut disebabkan pemimpin yang berhasil memberikan dampak positif pada kinerja organisasi (Lussier & Achua, 2016).

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kinerja karyawan akan menurun tanpa adanya atasan yang bijak dan bijaksana. Adanya pemimpin yang tidak siap untuk

mengambil kendali telah ditunjukkan oleh fakta bahwa banyak bawahan mereka tidak mengikuti kepemimpinan mereka karena mereka selalu mengacu pada teori dan gagal memahami realitas di tempat kerja. Karena mereka harus dapat berinteraksi dengan lingkungan yang terus berkembang dan berkembang, sebagian sebagai akibat dari percepatan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu menganalisis dan menafsirkan perubahan dalam kehidupan organisasi (Jonbi, et. al., 2012). Penilaian kerja harus dilakukan seobjektif mungkin, sehingga hal itu dapat menjadi informasi yang berguna bagi manajer atau pimpinan terkait dengan kebutuhan karyawan, serta pelaksanaan promosi dan melihat perilaku karyawan. Kinerja merupakan pekerjaan yang sukses ditunjukkan oleh para karyawan dengan usaha mereka untuk memenuhi tugas dan kewajiban (Busro, 2020).

Unsur komunikasi dalam organisasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi. Komunikasi organisasi sangat penting untuk menjaga efektivitas operasional organisasi (Hidayat, 2013). Komunikasi membantu pertumbuhan motivasi dengan memberi tahu anggota staf tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana kinerja mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja di bawah standar (Robbins, 2013). Potensi

komunikasi sebagai alat manajemen yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan komponen penting dari komunikasi organisasi. Betapa pentingnya komunikasi dapat terlihat dari keuntungan bagi organisasi meliputi motivasi, pengungkapan emosi, dan pengetahuan untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2013).

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi. Menurut (Darmawan, 2013), komitmen mengacu pada keinginan karyawan untuk terus menjadi bagian dari perusahaan dan kesediaan mereka untuk melakukan upaya yang signifikan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sedangkan komitmen organisasi merupakan polapikir yang menunjukkan sejauh mana seseorang memahami dan berkewajiban terhadap organisasinya, menurut (Umam, 2012). Penilaian yang berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan berpihak pada organisasi, semakin mendukung hal tersebut. Rasa kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi dikenal sebagai komitmen organisasional; pengertian ini adalah hasil dari tekanan yang diterapkan pada individu untuk menginternalisasi norma (Robbins et. al., 2013).

Efektifitas dan kelangsungan hidup suatu perusahaan atau lembaga bergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Biaya diperlukan untuk memaksimalkan kinerjanya, tentunya demi memenuhi tujuan organisasi. Karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dan kemajuan organisasi, kinerja karyawan merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan (Rizky, et. al., 2016).

Kinerja PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan tersebut tidak lepas dari kinerja-kinerja organisasi pusat yang ada di Jakarta Pusat itu sendiri. PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan merupakan bagian Koperasi sekunder ini didirikan dengan nama Koperasi Jasa Usaha Bersama Telekomunikasi dan kemudian berganti nama menjadi PT Koperasi Telekomunikasi

Seluler (KISEL).

Pendirian KOPTEL diprakarsai oleh Direktur Utama PT TELKOM (D/H PERUMTEL) Cacuk Sudaryanto, Pengurus KOPEGTEL, dan Pembina KOPEGTEL dengan tujuan untuk mengoptimalkan potensi ekonomi dengan melakukan pembinaan dan pengembangan baik dalam pengembangan usaha, kebutuhan pendanaan, dan peningkatan kualitas SDM para anggotanya. Kemudian, pemimpin di PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) masih terdapat kekurangan dalam hal kebijaksanaan dalam memutuskan masalah untuk bawahan.

Pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan meskipun ada masalah dengan kepemimpinan, yaitu dengan kepemimpinan yang tidak memberikan bimbingan yang cukup kepada karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan, terdapat banyak batasan pekerjaan. Sehingga banyaknya kendala kerja yang dihadapi karyawan seperti kurangnya pemahaman dan banyaknya kesalahan dalam melaksanakan tugas tersebut. Sedangkan masalah yang berkaitan dengan komunikasi yaitu komunikasi antara pemimpin dan karyawan tidak berjalan baik/lancar karena pemimpin tidak sering berinteraksi dengan karyawan. Pemimpin hanya berinteraksi dengan karyawan apabila ada kepentingan tugas dan kerja yang mengharuskan pimpinan untuk berinteraksi secara langsung kepada para karyawan. Selain itu pemimpin tidak berinteraksi secara merata dengan karyawan sehingga dalam hal ini karyawan merasa bahwa tingkat kepedulian pemimpin kepada karyawan masih kurang optimal yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi dalam melakukan tugasnya (Dokumentasi KISEL:2023).

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Dewi, et. al., 2023) menggunakan responden karyawan pada PT Usaha Makalingga Mandiri yang berjumlah 100 orang. Pada penelitian tersebut menganalisis adanya pengaruh independen kepemimpinan, komunikasi dan komitmen terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan menyatakan hasilnya bahwa kepemimpinan, komunikasi dan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk penelitian ini akan menguji kembali model penelitian dari (Dewi, et. al., 2023) tersebut dengan responden yang berbeda yaitu Pada Karyawan PT Koperasi Telekomunikasi

Selular Kantor TB. Simatupang, Jakarta Selatan.

## Kajian Literatur

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk sekelompok orang untuk mencapai sesuatu visi atau tujuan yang jelas. Dalam situasi ini, seorang pemimpin harus mampu persuasi kepada anggota timnya untuk melaksanakan visi dan tujuan yang telah ditetapkan dengan tegas. Seorang pemimpin juga harus mampu menginspirasi pengikut dan pekerja untuk mencapai tujuan (Robbins et. al., 2015).

Kepemimpinan digambarkan sebagai proses membimbing dan bagaimana tindakan anggota kelompok mempengaruhi banyak tugas yang terlibat. Selain itu, kapasitas untuk memengaruhi berbagai strategi dan tujuan, pengabdian dan dedikasi pada tugas untuk mencapai tujuan, dan kemampuan bersama membujuk orang untuk mengenali, menjunjung tinggi, dan menumbuhkan budaya organisasi juga merupakan contoh kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan termasuk seberapa baik manajer dan pemimpin tim mendukung upaya karyawan mereka dan memberi mereka motivasi, arahan, dan dorongan. Membangun hubungan interpersonal dan membangun prinsip-prinsip organisasi, yang menciptakan kerangka dasar untuk mencapai tujuan organisasi, adalah peran utama yang dimainkan oleh kepemimpinan dalam organisasi (Baharun, 2019).

Kemampuan seorang pemimpin senior untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya, menyebabkan mereka mau berkolaborasi untuk mengkomunikasikan pilihan-pilihan yang menawarkan standar tinggi yang memberikan koordinasi kegiatan organisasi dan penetapan tujuan sebagai komponen moral dan kualitas (Hasibuan, 2017). Seperti halnya kepemimpinan di perusahaan PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (Kisel) kepemimpinannya melibatkan membuat individu lain mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang diinginkan.

Ordway Tead adalah tindakan memimpin melibatkan membujuk orang untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. William G. Scott merupakan operasi kelompok yang terorganisir dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan sebagai proses menciptakan dan mencapai tujuan.

### Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai proses ekspresi manusia. Dengan menggunakan bahasa sebagai media, seseorang mengungkapkan pikiran atau perasaannya terhadap individu lain. Pernyataan itu disebut sebagai pesan (message) dalam komunikasi bahasa. Mereka yang mengkomunikasikan pesan disebut sebagai komunikator. Sedangkan individu. Komunikan adalah orang yang mendengar pernyataan itu. Dalam pengertian formal, komunikasi mengacu pada tindakan komunikator menawarkan pesan kepada komunikator lain. (Naim, 2016).

Menransfer informasi atau pesan dari satu orang ke orang lain disebut komunikasi. Di PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL), komunikasi masih perlu ditingkatkan memiliki kendala yang kurang efektif diperlukan untuk manajemen dan interaksi langsung di dalam organisasi. Menurut (Robbins et. al., 2015), komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau gagasan beserta makna yang dimilikinya agar penerima dapat memahami dan menerima makna tersebut. komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah ada dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan yang dilakukan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku sama lain (Sutardji, 2016).

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai kemauan untuk bekerja keras bagi organisasi dan sejumlah keyakinan dalam penerimaan nilai-nilai organisasi. Selain itu, dedikasi untuk organisasi tertutup. Kedekatan karyawan adalah indikator yang baik tentang seberapa setia dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan (Sutrisno, et. al., 2010). Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan seberapa berpengalaman dan pengabdian seseorang terhadap organisasi. Komitmen organisasi ditentukan sesuai dengan bagaimana orang dan organisasi di dalam lingkungan tersebut (Luthans, 2019).

Sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan ikatan positif antara karyawan dan organisasi atau memiliki implikasi untuk mempengaruhi apakah karyawan melanjutkan organisasi, organisasi dipisahkan menjadi tiga kategori: afektif, normatif, dan kelanjutan. Selain itu, definisi komitmen dikemukakan oleh ahli lain adalah

emosi yang mendalam dan intim yang dimiliki seseorang terhadap tujuan dan prinsip-prinsip pedoman suatu organisasi sehubungan dengan perannya dalam upaya mewujudkan tujuan dan prinsip-prinsip pedoman tersebut (Zurnali, 2010). Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan karyawan dengan organisasi dan berdampak pada pilihan untuk tetap menjadi anggota. Meyer dan Allen juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan emosional, identitas pribadi dengan organisasi, dan keinginan untuk terus menjadi anggota (Mauna & Safitri, 2015). Tingkat komitmen di PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) tidak hanya terkait dengan masuk dan keluarnya personel, tetapi juga dengan seberapa bersedia karyawan berkorban untuk perusahaan.

### **Employee Engagement**

Employee engagement yaitu seorang pegawai dikatakan engagement didalam pekerjaannya apabila pegawai tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Robbins, et. al., 2015). Pegawai dengan engagement yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan dengan peduli dengan jenis pekerjaan itu. Employee engagement adalah tingkat maksimum dari komitmen pekerja terhadap organisasi dan kebahagiaan dengan pekerjaannya. Keterlibatan di antara para pekerja yang dipahamisebagai persepsi yang menguntungkan dari kohesi hubungan kerja yang ditandai dengan unsur semangat, penghargaan, dan dedikasi (Bridger, 2018).

Nilai-nilai pertalian karyawan akan mewujudkan pada kebanggaan akan pekerjaannya, menikmati pekerjaannya, bersedia saling membantu kesuksesan antar anggota, bersedia untuk memikul tanggung jawab extra, mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki dalam bekerja, saling berbagi informasi dan tidak mempunyai niat untuk mengundurkan diri (Salman et al., 2015). Employee engagement merupakan pemikiran dalam perilaku organisasi yang berpengaruh pada kinerja organisasi secara menyeluruh (Srimulyani & Abrianto, 2021).

### **Kinerja Karyawan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang diterbitkan oleh Depatemen Pendidikan Nasional 2008 bahwa Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam hasil kerjanya dan menyatakan bahwa kinerja mengandung arti:

sesuatu yang akan dicapai, prestasi yang dapat ditunjukkan dan kemampuan untuk bekerja. Kinerja pegawai sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau wewenang yang dibebankan kepada pegawai tersebut yang didasarkan pada keahlian, ketepatan waktu, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugasnya (Hao et. al., 2020).

Ketika karyawan memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatan kerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutinnnya (Ningtyas & Yulianti, 2021).

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement**

Saat memeriksa dinamika dan proses organisasi, kepemimpinan adalah faktor kunci seperti dilansir. Kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku dan teknik yang dipilih dan sering digunakan oleh seorang pemimpin yang berhasil atau gagal dalam memimpin orang lain. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan jika kepemimpinan karyawan lebih ditingkatkan lagi maka, kinerja karyawan akan ikut meningkat. Pemimpin yang memiliki kesadaran dalam memperbaiki kesalahan, pemimpin memberikan umpan balik secara teratur, dan karyawan selalu bekerja yang lebih baik (Kasmir, 2016).

Employee engagement adalah tingkat maksimum dari komitmen pekerja terhadap organisasi dan kebahagiaan dengan pekerjaannya. Keterlibatan di antara para pekerja yang dipahami sebagai persepsi yang menguntungkan dari kohesi hubungan kerja yang ditandai dengan unsur semangat (Salman et.al., 2015).

H1: Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Employee Engagement**

Menurut (Salman et.al., 2015), employee engagement adalah tingkat maksimum dari komitmen pekerja terhadap organisasi dan kebahagiaan dengan pekerjaannya. Keterlibatan di antara para pekerja yang dipahami sebagai persepsi yang menguntungkan dari kohesi

hubungan kerja yang ditandai dengan unsur semangat. (Robbins, et. al., 2015), komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau gagasan beserta makna yang dimilikinya agar penerima dapat memahami dan menerima makna tersebut.

H2: Komunikasi memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*

### **Pengaruh Komitmen terhadap *Employee Engagement***

Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai keinginan dan loyalitas pekerja berpikir kearah organisasi. Lebih lanjut (Robbins, et. al., 2015) mengemukakan pendapatnya terkait dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi dan employee engagement adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Organisasi terus-menerus dituntut untuk berubah dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan eksternal. Kesiapan berubah merupakan hal yang penting baik bagi individu maupun organisasi. Menurut (Salman et.al., 2015), employee engagement adalah tingkat maksimum dari komitmen pekerja terhadap organisasi dan kebahagiaan dengan pekerjaannya. Keterlibatan di antara para pekerja yang dipahami sebagai persepsi yang menguntungkan dari kohesi hubungan kerja yang ditandai dengan unsur semangat.

H3: Komitmen memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Employees engagement dan kinerja karyawan, variabel yang memiliki pengaruh prediktif adalah hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan dalam hal pengukuran kinerja. Karena ikatan emosional yang kuat yang dikembangkan karyawan dengan atasan mereka, Employees engagement memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keduanya dapat memberikan masukan tentang manajemen dan loyalitas perusahaan berdasarkan rasa memiliki mereka (Bridger, 2018).

Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatankerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutinnnya. Hasil

dari penelitian sebelumnya menyatakan bahwa Employees engagement dapat memberi pengaruh yang baik pada kinerja karyawan (Ningtyas & Yulianti, 2021). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian lain yang hasilnya menyimpulkan bahwa Employees engagement dapat meningkatkan tingkat kinerja pada karyawan perusahaan (Ramadhan & Sembiring, 2014). Berdasarkan uraian tersebut dapat dikembangkan hipotesis berikut:

H4: *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses ekspresi manusia yang menggunakan bahasa sebagai media, dimana seseorang mengungkapkan pikiran atau perasaannya terhadap individu lain. Pernyataan itu disebut sebagai pesan (message) dalam komunikasi bahasa (Naim, 2016). Sedangkan Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan merekasendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatankerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutinnnya (Ningtyas & Yulianti, 2021). Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Fahmi & Wardani, 2023), menyatakan bahwa komunikasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan, sehingga berdasarkan beberapa penelitian tersebut dapat dikembangkan hipotesis seperti berikut ini:

H5: Komunikasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pada suatu bisnis, kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi anggota timnya sangat penting. Kepemimpinan seorang pemimpin adalah mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk memimpin secara efektif, seseorang harus memiliki sikap berwibawa dan tegas. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang merupakan hasil dari kerja keras yang telah dilakukan oleh sekelompok karyawan di dalam organisasi yang menunjukkan kepatuhan terhadap otoritas dan kewajiban masing-masing. Kinerja adalah perilaku aktual yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi sesuai dengan tanggung

jawabnya di dalam perusahaan (Rivai & Dedy, 2012). Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatan kerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutusnya (Ningtyas & Yulianti, 2021). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Sutrisno, et. al., 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kemauan untuk bekerja keras bagi organisasi dan sejumlah keyakinan dalam penerimaan nilai-nilai organisasi. Selain itu, dedikasi untuk organisasi tertutup. Kedekatan karyawan adalah indikator yang baik tentang seberapa setia dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatan kerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutusnya (Ningtyas & Yulianti, 2021).

H7: Komitmen memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Komitmen dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

*Employees engagement* dan kinerja karyawan, variabel yang memiliki pengaruh prediktif adalah hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan dalam hal pengukuran kinerja. Karena ikatan emosional yang kuat yang dikembangkan karyawan dengan atasan mereka, *Employees engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keduanya dapat memberikan masukan tentang manajemen dan loyalitas perusahaan berdasarkan rasa memiliki mereka. Komitmen dapat didefinisikan sebagai kemauan untuk bekerja keras bagi organisasi dan sejumlah keyakinan dalam penerimaan nilai-nilai organisasi (Sutrisno, et. al., 2010). Selain itu, dedikasi untuk organisasi tertutup. Kedekatan karyawan adalah indikator yang baik tentang seberapa setia dan keterlibatan karyawan terhadap

perusahaan. Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatan kerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutusnya (Ningtyas & Yulianti, 2021).

H8: Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employees Engagement*

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Dalam bisnis, kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi anggota timnya sangat penting. Kepemimpinan seorang pemimpin menurut (Rivai & Dedy, 2012) adalah mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugasnya guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak kepemimpinan diri terhadap keterlibatan kerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutusnya (Ningtyas & Yulianti, 2021). *Employees engagement* dan kinerja karyawan, variabel yang memiliki pengaruh prediktif adalah hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan dalam hal pengukuran kinerja. Karena ikatan emosional yang kuat yang dikembangkan karyawan dengan atasan mereka, *Employees engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keduanya dapat memberikan masukan tentang manajemen dan loyalitas perusahaan berdasarkan rasa memiliki mereka.

H9: Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses ekspresi manusia dengan menggunakan bahasa sebagai media, dimana seseorang dapat mengungkapkan pikiran atau perasaannya terhadap individu lain. Pernyataan itu disebut sebagai pesan (message) dalam komunikasi bahasa (Naim, 2016). Kinerja karyawan adalah memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi, mereka akan benar-benar merasa terlibat dan menjadi bagian dari pekerjaan mereka sendiri, menurut penelitian tentang dampak

kepemimpinan diri terhadap keterlibatankerja. Orang-orang yang terlibat seringkali melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan rutinnnya. Employees engagement dan komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh prediktif adalah hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan dalam hal pengukuran kinerja. Karena ikatan emosional yang kuat yang dikembangkan karyawan dengan atasan mereka, Employees engagement memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ningtyas & Yulianti, 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H10 : Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Employee Engagement

**Metode Penelitian**

**Objek Penelitian**

Objek yang di teliti dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan. Objek tersebut dipilih karena peneliti pernah bekerja di PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan. Dengan anggapan bahwa peneliti akan dapat lebih memahami kepribadian informan untuk mengumpulkan data yang akurat dan didukung oleh ilmupengetahuan. Oleh karena itu, para akademisi tertarik untuk mempelajari lebih lanjut apakah pengaruh kepemimpinan, komunikasi,

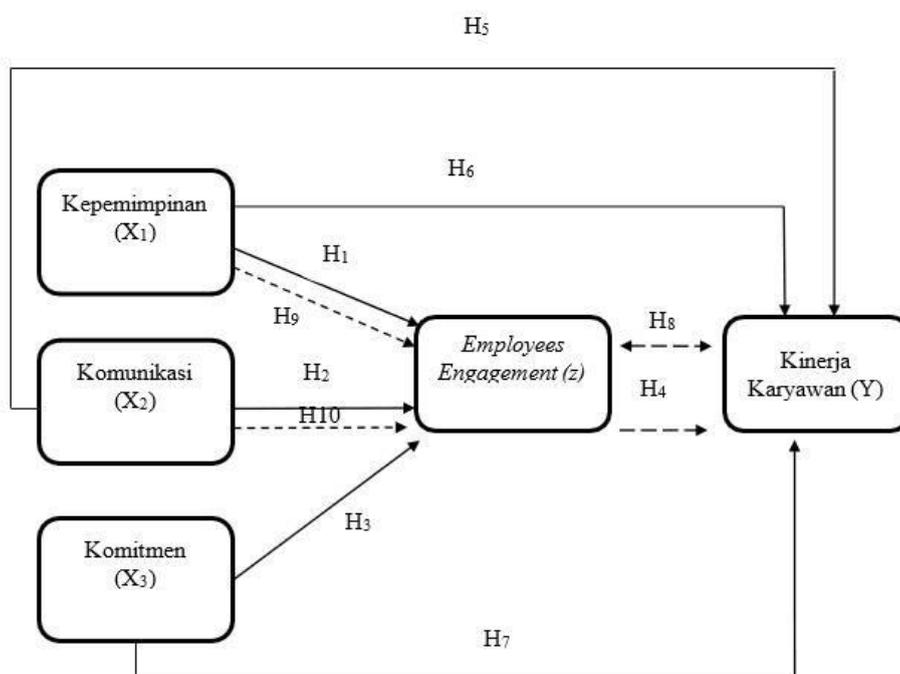
komitmen berdampak pada kinerja karyawan di PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan.

**Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori analisis deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah analisis yang didasari dengan asumsi, ditentukan alasan, dan selanjutnya dianalisis ditambah metode-metode analisis yang valid. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang variabel tersebut kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017).

**Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan. Dengan total populasi yang besar dan waktu yang terbatas, peneliti akan menggunakan sampel 200 yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: (Dewi, et. al., 2023)

**Tabel 1. Operasional Variabel**

Variabel	Indikator
Kepemimpinan. (Sugiono & Tobing, 2021)	KP1: Pemimpin anda dapat membuat rencana dengan baik.
	KP2: Pemimpinan memiliki keberanian untuk memutuskan permasalahan
	KP3: Pimpinan anda selalu menciptakan semangat tim kerja.
	KP4: Pemimpin anda dapat melakukan koordinasi bawahannya dengan baik.
	KP5: Seorang pemimpin mendelegasikan kepada anggota yang dipercaya.
	KP6: Pimpinan anda dapat memotivasi para bawahannya.
	KP7: Pimpinan anda selalu dapat menjelaskan tugas dan rencana dengan baik.
	KP8 : Pimpinan anda dapat mengatur dan mengarahkan dalam melaksanakan tugas.
	KP9 : Pimpinan anda selalu melakukan evaluasi kelayakan gagasan.
	KP10: Pimpinan anda selalu melakukan evaluasi prestasi pegawai.
	KP11: Kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya.
Komunikasi (Sugiono & Tobing, 2021)	KM1: Sesama pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik.
	KM2: Bahwa informasi dari pimpinan dapat saya pahami.
	KM3: Komunikasi antar bagian didalam lingkup kantor terjalin dengan baik.
	KM4: Saya dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan yang dikomunikasikan oleh Pemimpin/atasan.
	KM5: Proses komunikasi saya, yang terjadi sehari-hari berlangsung dalam suasana yang menyenangkan.
	KM6: Proses komunikasi saya yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja.
	KM7: Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai.
	KM8: Jika ada kendala dalam pekerjaan, saya selalu meminta respon terhadap pegawai lainnya/atasan.
Komitmen. (Sukrisnawati, et.al, 2019)	KMT1: Karyawan ditempat anda bekerja merasa memiliki ketertarikan secara emosional dan memiliki rasa yang kuat untuk bertahan pada perusahaan.
	KMT2: Karyawan di tempat anda bekerja telah memiliki rasa kepercayaan pada perusahaan serta merasa bagian dari keluarga besar perusahaannya.
	KMT3: Karyawan di tempat anda bekerja merasa bahwa masalah perusahaan adalah masalah karyawan dan anda merasa terlibat dalam masalah tersebut.
	KMT4: Karyawan di tempat anda bersedia bekerja secara maksimal di perusahaan untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan dan organisasi.
	KMT5: Karyawan di tempat anda bekerja bertahan menjadi karyawan karena adanya fasilitas yang ada pada perusahaan.
	KMT6: Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan struktur keorganisasian yang sudah terbentuk.
Kinerja Karyawan. (Sugiono & Tobing, 2021)	KK1: Anda sudah meminimalisir kesalahan yang terjadi ketika bekerja sehingga menghasilkan dampak yang tidak begitu signifikan.
	KK2: Jika anda sudah menyelesaikan tugas perusahaan sudah diperiksa kembali.
	KK3: Jika anda sudah menyelesaikan tugas perusahaan sudah diperiksa kembali.
	KK4: Jika anda mendapatkan tugas yang sangat banyak apakah anda kan bekerjasama dengan rekan kerja untuk mencari solusi mempercepat penyelesaian tugas tersebut.
	KK5: Perusahaan telah membuat perubahan peraturan kerja sehingga mempengaruhi pola kerja, apakah anda dapat segera menyesuaikan peraturan baru tersebut.
	KK6: Ketika team kerja mendapatkan teman baru, apakah anda akan segera menyesuaikan dengan pola kerjanya.
	KK7: Mengoperasi aplikasi teknologi informasi perusahaan dengan cepat dan tepat.
	KK8: Seorang karyawan dapat melayani customer dengan cepat.
	KK9: Karyawan memiliki ide dan memacu kekuatan pegawai dalam pecahkan permasalahan yang ditemui.
Employee Engagement. (Salman et.al.,	EE1: Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.
	EE2: Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.
	EE3: Saya merasa selalu bersemangat untuk pergi bekerja.

- 2015) EE4: Saya merasa bergairah ketika bekerja.
- EE5: Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya.
- EE6: Pekerjaan saya menginspirasi saya.
- EE7: Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan.
- EE8: Saya merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.
- EE9: Saya memiliki fokus ketika bekerja.

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan Selatan yang berjumlah 200 karyawan. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan sebanyak 200 dari keseluruhan karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2017). Sampel yang diambil berdasarkan teknik probability sampling; simple random sampling, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 134 karyawan, sehingga prosentase kelonggaran yang digunakan adalah 5% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian.

**Operasional Variabel**

Pada penelitian ini operasional variabel menggunakan indikator yang menggunakan kuesioner dengan pengukuran skala Likert (1-6). Untuk operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

**Teknik Analisa Data**

Penelitian ini menggunakan analisa SEM-PLS dengan proses perhitungannya dibantu program aplikasi software SmartPLS 4.0. Analisis statistik

deskriptif memberikan gambaran atau deskriptif suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, kurtosis dan skewness atau kemencengan distribusi (Ghozali, 2021). Analisa Partial Least Square(PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependent berganda dan variabel independent berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM PLS berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuransampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas. Tiga jenis estimasi parameter menggunakan PLS dapat diidentifikasi. Estimasi bobot yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten didahulukan. Ini juga menunjukkan perkiraan jalur antara variabel laten dan indikatornya (memuat), serta antara variabel laten. Perhatian ketiga adalah penempatan mean dan parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten (Ghozali, 2021).

**Hasil Analisis dan Pembahasan**

**Profil Responden**

Profil responden pada karyawan tetap di Koperasi Telekomunikasi (Kisel) berdasarkan jenis kelamin, penghasilan, umur. Untuk profil responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Kategori	Pilihan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Pria	74	55%
	Wanita	60	45%
Umur	20 - 30 Tahun	38	28%
	31 - 40 Tahun	32	24%
	41 - 50 Tahun	35	26%
	> 50 Tahun	29	22%
Penghasilan	< 4 Juta	67	50%
	4-5 juta	67	50%
Jumlah		134	100%

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2023

**Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kriteria
Kepemimpinan	KP1	0,747	Valid
	KP2	0,721	Valid
	KP3	0,728	Valid
	KP4	0,734	Valid
	KP5	0,745	Valid
	KP6	0,707	Valid
	KP7	0,772	Valid
	KP8	0,746	Valid
	KP9	0,724	Valid
	KP10	0,707	Valid
	KP11	0,724	Valid
Komunikasi	KM1	0,744	Valid
	KM2	0,702	Valid
	KM3	0,741	Valid
	KM4	0,764	Valid
	KM5	0,747	Valid
	KM6	0,778	Valid
	KM7	0,741	Valid
	KM8	0,744	Valid
Komitmen	KMT1	0,784	Valid
	KMT2	0,797	Valid
	KMT3	0,744	Valid
	KMT4	0,741	Valid
	KMT5	0,787	Valid
	KMT6	0,784	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,720	Valid
	KK2	0,730	Valid
	KK3	0,766	Valid
	KK4	0,704	Valid
	KK5	0,736	Valid
	KK6	0,709	Valid
	KK7	0,776	Valid
	KK8	0,768	Valid
	KK9	0,738	Valid
Employee Engagement	EE1	0,776	Valid
	EE2	0,737	Valid
	EE3	0,745	Valid
	EE4	0,722	Valid
	EE5	0,731	Valid
	EE6	0,730	Valid
	EE7	0,739	Valid
	EE8	0,735	Valid
	EE9	0,776	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, (2023)

### Construct Validity

Construct Validity dari measurement model dengan indikator reflektif dapat diukur dengan skor Outer Loadings. Suatu konstruk dinyatakan valid dapat menjelaskan konstruk yang ada jika nilai skor Outer Loadings  $\geq 0,70$ . Hasil dapat dilihat pada tabel 3.

Nilai Outer Loadings seluruh indikator variabel lebih dari 0,70 yang menunjukkan validitasnya. Dengan demikian, analisis data dalam penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap berikut (Ghozali, 2021). Tahap pengujian outer model merupakan tahap pengujian model pengaruh untuk membuktikan validitas dan mengestimasi reabilitas validitas konstruk. Persyaratan yang diambil

*loading factor* indikator harus lebih dari 0,7. Perhitungan dari nilai *loading faktor* yang melebihi dari 0,7 dengan pengujian *outer model* yang valid.

**Convergent Validity**

Menilai *Convergent Validity* suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat skor *Average Variance Extracted (AVE)*, masing-masing bernilai  $\geq 0,60$ .

Tampak pada tabel 4, nilai AVE pada variabel *employee engagement* adalah 0,547. Pada variabel kepemimpinan tetap bisa dikatakan memenuhi syarat sehingga dinyatakan valid. Pada seluruh variabel dapat dinyatakan telah valid. Seluruh variabel bisadikatakan valid juga karena seluruh nilai *Outer Loadings* di atas 0,60.

**Construct Reliability**

Jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 dianggap dapat

diterima maka suatu konstruk dianggap dependen (Ghozali, 2021). Angka keduanya ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5 merupakan output *SmartPLS 3.2.9* menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk adalah di atas 0,60 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *reliable*.

**Hasil R square**

Pentingnya koefisien parameter rute struktural dan R-Square untuk konstruk dependen. Nilai Relevansi Prediktif, yang menguji seberapa efektif model konstruk menghasilkan nilai observasi serta estimasi parameter, merupakan cara lain untuk menilai inner model (Ghozali, 2021). Estimasi R-Square menghasilkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 6.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validity**

Variabel	AVE	Kriteria
Employee Engagement	0,547	Reliable
Kepemimpinan	0,537	Reliable
Kinerja Karyawan	0,546	Reliable
Komitment	0,595	Reliable
Komunikasi	0,556	Reliable

Sumber: Output *SmartPLS 3.2.9*, (2023)

**Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Kriteria
Employee Engagement	0,906	0,882	Reliable
Kepemimpinan	0,927	0,914	Reliable
Kinerja Karyawan	0,915	0,896	Reliable
Komitmen	0,880	0,829	Reliable
Komunikasi	0,898	0,867	Reliable

Sumber: Output *SmartPLS 3.2.9*, (2023)

**Tabel 6. R-square**

Konstruk	R-Square	Adjusted R-Square
<i>Employee Engagement</i>	0,829	0,825
Kinerja Karyawan	0,871	0,868

Sumber: Output *SmartPLS 3.2.9*, (2023)

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P-Values	Kesimpulan
Kepemimpinan → Employee engagement	0,350	4,792	<b>0,000</b>	H1 didukung data
Komunikasi → Employee engagement	0,305	4,038	<b>0,000</b>	H2 didukung data
Komitment → Employee engagement	0,295	4,007	<b>0,000</b>	H3 didukung data
Employee engagement → Kinerja Karyawan	0,136	1,654	<b>0,099</b>	H4 tidak didukung data
Komunikasi → Kinerja Karyawan	0,211	3,110	<b>0,002</b>	H5 didukung data
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,418	5,214	<b>0,000</b>	H6 didukung data
Komitment → Kinerja Karyawan	0,213	2,259	<b>0,024</b>	H7 didukung data
Komitment → Employee engagement → Kinerja Karyawan	0,040	4,007	<b>0,000</b>	H8 didukung data
Kepemimpinan → Employee engagement → Kinerja Karyawan	0,048	4,792	<b>0,000</b>	H9 didukung data
Komunikasi → Employee engagement → Kinerja Karyawan	0,042	4,038	<b>0,000</b>	H10 di dukung data

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9, (2023)

Hasil perhitungan pada tabel 6, menunjukkan bahwa nilai R-Square variabel kinerja karyawan sebesar 0,829 atau 82,9% dan motivasi kerja sebesar 0,871 atau 87,1%. Nilai *Adjusted-Square* sebesar 0,825 dan 0,868 yang sudah lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model mempunyai hasil nilai *Predictive Relevance* yang baik.

### Hasil Uji Hipotesis

Nilai keluaran Path Coefisien pada tabel 7 menjadi landasan pengujian hipotesis:

#### Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pada tabel 7 dimana menunjukkan bahwa nilai p-value sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,350. Dari hasil ini, dapat disimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung oleh data. Hasil variabel ini menunjukkan keadaan di Koperasi Telekomunikasi Seluler (Kisel) dimana individu-individu dalam suatu menjalankan peran kerja, pekerjaan, dan tanggung jawab lainnya, maka konsep keterikatan karyawan diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima dengan terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Hasil ini mendukung penelitian dari (Anitha, 2014) yang menemukan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian ini mendukung juga pada penelitian lain yang menyatakan bahwa adanya peningkatan pada kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan juga pada *Employee Engagement* (Lim, et. al., 2017).

#### Pengaruh Komunikasi terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pada tabel 7 dimana menunjukkan bahwa nilai p-value sebesar dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,305. Hipotesis 6 dalam penelitian ini didukung oleh data dan H6 diterima bahwa penelitiannya menemukan hubungan negatif dan signifikan secara statistik antara faktor komunikasi dan *employee engagement*.

Penelitian yang sejalan dari (Putra & Sinambela, 2021) dengan hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif Komunikasi Karyawan terhadap *Organizational Citizenship*

*Behavior*, terdapat pengaruh positif Komunikasi Karyawan terhadap *Employee Engagement*, dan hasil penelitian ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan terdapat pengaruh positif komunikasi terhadap *Employee Engagement* (Sutanjar & Saryono, 2019).

### **Pengaruh Komitmen terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pada tabel 7 dimana menunjukkan bahwa nilai p-value sebesar 0.000 dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,295. Dari hasil ini, dapat disimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini didukung oleh data.

Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan dengan *komitmen yang* unggul menunjukkan *employee engagement* terhadap perusahaan Koperasi Telekomunikasi Seluler (*Kisel*) yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan kontrol. Penelitian yang sejalan dari (Ramadhan & Sembiring, 2014) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, studi kasus pada industri telekomunikasi (Purnomo, et. al., 2020).

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel *employess engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian *employee engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee Engagement* adalah keadaan di Koperasi Telekomunikasi Seluler (*Kisel*) dimana individu-individu dalam suatu menjalankan peran kerja, pekerjaan, dan tanggung jawab lainnya, maka konsep keterikatan karyawan diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak dapat diterima pada penelitian ini.

Penelitian ini yang tidak sejalan dengan hasil penelitian dari (Ningtyas & Yulianti, 2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan berkomitmen didalam organisasinya, mereka akan tinggal lama di organisasi sebagai hasil dari komitmen tersebut. *Employee engagement* dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan

menghasilkan sesuatu untuk perusahaannya dan menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh simultan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Sari, 2021) yang menyatakan hasilnya bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi dapat memberikan pengaruh secara langsung pada variabel kinerja karyawan. Dengan hasil ini berarti bahwa pada variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan pengaruh antar variabel penelitian komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan telah dilakukan pada penelitian sebelumnya bahwa implementasi dari komunikasi internal yang efektif merupakan salah satu kunci penggerak dalam *Employee Engagement* (Utami, 2010). Selain itu penelitian ini mendukung kepada penelitian lain dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa terdapat faktor pembangun utama kinerja karyawan yaitu dari pengembangan komunikasi internal (Michael, 2014).

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian tabel 7 dimana menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dapat memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis didukung oleh data.

Temuan ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dari para manajemen yang baik. Berdasarkan keterangannya, dalam wawancara dengan karyawan tetap, peneliti menemukan bahwa beberapa karyawan melaporkan adanya kepemimpinan yang tegas dan memberikan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan sehingga membuat mereka merasa termotivasi untuk dapat meningkatkan produktivitas

kinerja pekerjaannya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil dari penelitian dari (Ardilla & Pramusinto, 2015) yang menyatakan bahwa adanya kepemimpinan yang mendukung arah perusahaan dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan dari karyawannya.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian tabel 7 dimana menunjukkan bahwa variabel komitmen dapat mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa adanya komitmen yang tinggi dari para karyawan yang bekerja pada perusahaan dapat memberikan dampak yang baik dalam peningkatan kinerja karyawannya, sehingga hipotesis dalam penelitian ini didukung oleh data. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan (Chantica, et. al., 2022) dan hasil dari penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa apabila komitmen dari karyawan itu mengalami peningkatan, maka akan diikuti oleh peningkatan pada kinerja karyawan (Waldan, 2020).

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement***

Pengaruh secara tidak langsung pada variabel komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Hasil dari penelitian ini menemukan ada hubungan positif dan signifikan secara statistik antara komitmen terhadap kinerja karyawan dengan bantuan variabel mediasi yaitu *employee engagement*.

Hasil pada penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan dan dikonfirmasi oleh (Cutlip et al., 2009) dengan tujuan untuk menganalisis adanya kegiatan dari *employee communication* dalam mengenal, menyusun, dan kemudian memelihara hubungan yang harmonis antara pihak organisasi dan karyawannya yang manfaatnya dapat dirasakan oleh kedua belah pihak yaitu atasan dan karyawan dengan perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa faktor dari mediasi *employee engagement* dapat meningkatkan pengaruh dari variabel komitmen terhadap peningkatan pada variabel kinerja karyawan (Nidadhavolu, 2018).

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

### **Karyawan Melalui *Employee Engagement***

Pengaruh secara tidak langsung pada variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi yaitu *employee engagement*. Dengan hasil ini berarti secara langsung pada variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian kepemimpinan berpengaruh dengan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang sejalan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tampubolon, 2021) tidak takut pada perubahan bahkan perubahan itu direncanakan agar organisasi mampu bersaing dengan perubahan global. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan hasilnya bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada perusahaan, peran variabel mediasi *employee engagement* dapat meningkatkan kepemimpinan dalam mempengaruhi pada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Hamida, et. al, 2020).

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement***

Variabel komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi *employee engagement*. Dengan hasil ini berarti secara tidak langsung pada variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peran komunikasi yang baik antar sesama pegawai dan antara pegawai dengan pimpinannya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan dukungan variabel mediasi *employee engagement*, sehingga jika komunikasi meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Penelitian yang sejalan dengan penelitian dari (Tampubolon, 2021) yang tidak takut pada perubahan bahkan perubahan itu direncanakan agar organisasi mampu bersaing dan memiliki daya saing yang tinggi dengan perubahan global. Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa variabel mediasi *employee engagement* dapat meningkatkan pengaruh komunikasi dalam peningkatan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Sukarja, 2015).

## Implikasi Manajerial

Untuk implikasi penelitian ini bagi pihak perusahaan berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan dari responden yaitu untuk meningkatkan pada Kepemimpinan dalam keberanian memutuskan masalah, melakukan koordinasi dengan bawahannya dan dapat mendelegasikan tugas kepada bawahan yang dipercaya. Pada Komunikasi untuk dapat ditingkatkan pada cara komunikasi dengan baik, karyawan harus lebih memahami informasi dari pimpinannya, dan komunikasi yang baik antar sesama pegawai. Pada Komitmen untuk dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap perusahaan dan meningkatkan fasilitas perusahaan dalam memberikan kenyamanan pegawai. Selain itu, pihak perusahaan agar dapat meningkatkan pada *employee engagement* yang memiliki peran secara tidak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data maka beberapa hal yang menjadi kesimpulan dari penelitian ini, yaitu; Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Komitmen memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*. *Employee engagement tidak* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*. Kepemimpinan memiliki berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*. Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini adalah pada penelitian ini menggunakan responden karyawan pada perusahaan PT Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jakarta Selatan sebanyak 134 responden. Pada penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, dan Komitmen dengan variabel dependen Kinerja Karyawan, serta variabel mediasi yaitu *Employee Engagement*.

## Saran

Berdasarkan pengolahan data dalam penelitian yang telah dilakukan, maka kepada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dari sisi kedisiplinan dan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan objek penelitian perusahaan yang berbeda atau sejenis. Hal tersebut dikarenakan setiap perusahaan memiliki kebijakan berbeda-beda sehingga *employee engagement* yang terjadi dapat dibandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan mengganti variabel mediasi yang lain seperti kepuasan karyawan.

## Daftar Pustaka

- Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ardilla, N. D., & Pramusinto, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah. *Dinamika Pendidikan*, 10(1), 53-66.
- Baharun, Hasan. (2019, March). Management information systems in education: the significance of e- public relation for enhancing competitiveness of higher education. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012151). IOP Publishing.
- Bridger, Emma. (2018). *Employee Engagement: A Practical Introduction Second Edition*. Kogan Page Limited
- Busro, Muhammad. (2020). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chantica, J. A., Cahyani, R., & Romadhon, A. (2022). Peranan Manajemen Pengawasan: Komitmen, Perencanaan, Kemampuan Karyawan (Literature Review Msdm). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 247-256.
- Chow, T. W., Salleh, M. L., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147-156.
- Cutlip, Scott M., ET AL. (2009). *Effective Public*

- Relations. Edisi 9 Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana.
- Darmawan, Deni. (2013). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya: Pena Semesta.
- Dewi, N. N., Kurniawan, M. S. I. R., & Dyahrini, W. (2023). Effect of Leadership Style, Interpersonal Communication and Organizational Commitment on Employee Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
- Fahmi, Hafizh. Zul., & Wardani, Deni. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT XYZ. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, Vol. 9, No. 1. Hal: 95-112.
- Ghozali, Imam. (2021). Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris (3 ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Hamida, H., Sodik, S., & Rahayu, Y. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Konawe Kepulauan. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 6(1), 36-48.
- Hao, L., Van Westen, C., KS, S., Martha, T. R., Jaiswal, P., & McAdoo, B. (2020). Constructing a complete landslide inventory dataset for the 2018 monsoon disaster in Kerala, India, for land use change analysis. *Earth System Science Data Discussions*, 2020, 1-32.
- Hasibuan, Melayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: GunungAgung.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Pada Industri Perbankan. *Makara Seri SosialHumaniora*, 17(1), 19-32.
- Jonbi, Ivindra, Pane., Hariandja, Binsar., & Imran, c Iswandi. (2012). The Use of nanosilica for improving of concrete compressive strength and durability. *Applied mechanics and materials*, 204, 4059-4062.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Raja Grafindo Persada
- Lim, A. P., Loo, J. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Luthans, Fred. 2019. *Organizational Behaviour* 10th edition. New York: Mc GrawHill.
- Mauna, & Safitri, M. (2015). Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen di Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 4(2), 83-89.  
doi:https://doi.org/10.21009/JPPP.042.06
- Michael, D. F. (2014). The impact of leader-member exchange, supportive supervisor communication, affective commitment, and role ambiguity on bank employees' turnover intentions and performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).
- Naim, N, (2016). *Dasar-dasar Komunikasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nidadhavolu, A. (2018). Impact of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment—a study in the construction sector in India.
- Ningtyas, Ajeng. Purwati., Yulianti, Praptini. (2021). Safety Performance On Online Driver : Work as A Calling and Work Engagement. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. Vol. 5 No. 3.
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446-458.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Ramadhan, Nabilah., & Sembiring, Jafar. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 14 - No. 1.
- Rivai, Veithzal. & Deddy, Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Rizky, R. L., Agustin, G., & Mukhlis, I. (2016). Pengaruh Penanaman Modal Asing, Penanaman Modal Dalam Negeri Dan Belanja Modal Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 8(1), 9-

- 16.
- Robbins, J. (2013). Diet for a new America 25th anniversary edition: how your food choices affect your health, your happiness, and the future of life on earth. HJ Kramer.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2015. Perilaku Organisasi Organizational Behavior. Jakarta: Salemba Empat.
- Salman, M., Aamir, M., Asif, M., & Khan, I. (2015). Effect of organizational climate and engagement on motivation level of university teachers. *Oeconomics of Knowledge*, 7, 2-24
- Sari, Mayriza. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Rawat Jalan Rsud H. Abdul Manap Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* Vol. 10 No. 03.
- Srimulyani, & Abrianto. (2021). Peningkatan Employee Engagement melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 09 (July), 38-48.
- Sugiono, Edi., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389-400.
- Sugiyono, D. (2017). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Sukarja, R. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 270-284.
- Sukrisnawati, Gusti. Ayu., Agung, Anak. Agung. Putu., Sudja I. Nengah. (2019). The Effect Of Leadership and Organization Commitments To Performance Of Contract Employees With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As A Mediation Variable (study at Abiansemal I Health Center and Abiansemal II) *Jurnal IJSEGCE*. VOL 2, No.3.
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 3(2), 321-325.
- Sutardji. (2016). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Dee Publish.
- Sutrisno, E., Fatoni, A., & Nawawi, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Tampubolon, Manner. (2021). Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akutansi, Manajemen, Ekonomi*, 2(1), 90-105.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Utami, S. S. (2010). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan jumatono kabupaten karanganyar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1).
- Waldan, R. (2020). The effect of Leader Support And Competence to the Organizational Commitment on Employees Performance of Human Resources Development Agency in West Kalimantan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan (JEBIK)*, 9(1), 31-49.
- Wibowo, S., Grauwet, T., Santiago, J. S., Tomic, J., Vervoort, L., Hendrickx, M., & Van Loey, A. (2015). Quality changes of pasteurised orange juice during storage: A kinetic study of specific parameters and their relation to colour instability. *Food Chemistry*, 187, 140-151.
- Zurnali, Cut. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung