

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepercayaan Organisasi: Peran Mediasi dari Kesejahteraan Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional

The Influence of Employee Engagement on Organizational Trust: the Mediation Role of Psychological Well-Being and Transformational Leadership

Fatma Firmandari dan Mugi Harsono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
firmandarifatma@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the direct influence of Employee Engagement on Organizational Trust on employees of PT. Prasmitha Partner Selaras and Psychological Welfare and Transformational Leadership as mediation. This research was conducted with quantitative approach with a sample of 270 employees. The technique used to answer the problem formulation is to use SEM (Structural Equation Moelling) Test. Based on the research conducted, the results show that Employee Engagement has a positive effect on Organizational Trust with probability value 0,012 ($p < 0,05$). In addition, Psychological Wellbeing and Transformational Leadership also mediates the relationship between Employee Engagement and Organizational Trust. The result is shown by the value of indirect effect of Psychological Welfare of 0.125457 and the value of indirect effect of Transformational Leadership is 0,14558. This value is greater than the direct influence value of 0.108, so that Psychological Welfare and Transformational Leadership mediate the relationship between Employee Engagement and Organizational Trust.

Keyword: *employee involvement, psychological well-being, transformational leadership, organizational trust*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja dalam suatu organisasi telah bergeser mulai dari bekerja secara individu menjadi bekerja secara tim. Dalam sebuah organisasi, seluruh karyawan bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, salah satunya dapat dilakukan dengan membangun kepercayaan di antara karyawan dan organisasi itu sendiri. Studi empiris oleh Mayer et al. (1995) dan Schoorman et al. (1996) mendukung bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kerjasama secara spesifik, sehingga individu yang memiliki kepercayaan pada organisasi akan lebih memperluas perannya dalam pekerjaan dengan spirit kerjasama dan kolaborasi. Menurut Shockley Zalabak & et al (2000), organisasi dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi akan lebih berhasil, lebih fleksibel, dan lebih kreatif daripada organisasi yang tingkat kepercayaan lebih rendah atau ada kurangnya kepercayaan di dalamnya. Kepercayaan dapat menghasilkan keuntungan bagi organisasi dengan mengurangi biaya transaksi, meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi, dan membantu merancang strategi masa depan yang lebih akurat (Zarei Matin & et al, 1388).

Kepercayaan merupakan bagian terpenting untuk membangun sebuah organisasi yang memiliki hubungan kerja yang saling percaya satu sama lain (Debora, 2006). Kepercayaan merupakan pondasi dari suatu hubungan antar dua belah pihak atau lebih

dengan adanya pembuktian dari masing-masing pihak yang terlibat. Di dunia perekonomian, kepercayaan dianggap sebagai syarat utama untuk melakukan transaksi antara penjual dan pembeli agar kepuasan konsumen dapat tercapai sesuai dengan harapan mereka (Yousafzai, 2003).

Meyer *et al* (1995) mendefinisikan kepercayaan merupakan kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain. Hal tersebut dilakukan dengan harapan orang lain akan melakukan tindakan tertentu kepada orang yang mempercayainya. Mayer menjelaskan konsep ini dengan asumsi bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan kepada orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa apabila seseorang diperlakukan dengan baik oleh orang lain, maka orang tersebut merasa harus membalas kebaikan dengan perlakuan baik pula (Blau, 1964 : 88). Karyawan yang merasakan diperlakukan dengan adil secara prosedural akan percaya pada organisasi yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan pada pekerjaan (Chughtai dan Finian , 2009). Selain itu, keadilan prosedural dapat membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut (Tyler dan Blader, 2003 ; Tyler 2000). Karyawan yang memiliki kepercayaan yang tinggi cenderung memiliki keterlibatan dengan pekerjaan mereka, karena mereka memandang bahwa hubungan mereka dengan organisasi saling menguntungkan (He dan Brown, 2013).

Oleh karena itu, organisasi tidak hanya mengharapkan karyawannya bekerja dengan baik, melainkan juga membutuhkan karyawan yang dapat memberikan kontribusi ekstra. Keterlibatan adalah pendorong kesuksesan bisnis, karena karyawan yang terlibat memiliki tekad yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dengan menampilkan sikap proaktif mereka (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan juga merupakan kemampuan karyawan dalam mengenali pekerjaan mereka, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap bahwa prestasinya adalah hal yang penting (Robbins 2003, p91). *Schaufeli et al. (2003)* menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan pada pekerjaan akan lebih energik, antusias, serta bahagia dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang terlibat pada pekerjaan akan memiliki inisiatif dalam bekerja dan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan inovasi unit kerja (Hakanen et al., 2008).

Beberapa tahun terakhir, para peneliti telah mengamati perubahan manusia untuk lebih berfokus pada *psychological well-being* dan pertumbuhan inklusif (Kahneman, 1999, hlm. 3-25; Ryff & Singer, 1998). Huppert (2009) mendefinisikan *psychological well-being* sebagai keadaan kehidupan yang berjalan dengan baik. Keadaan tersebut merupakan kombinasi dari perasaan yang baik dan berfungsi secara efektif. Individu yang mempunyai *psychological well-being* tinggi akan merasa lebih bahagia, bermanfaat, dan puas dengan hidupnya. Menurut Hurlock (2004), kebahagiaan merupakan bentuk keadaan sejahtera dan kepuasan yang diperoleh apabila kebutuhan dan harapan individu terpenuhi. Liwarti (2013) menambahkan bahwa individu dengan *psychological well-being* yang baik akan memiliki kemampuan untuk memilih dan menciptakan lingkungan sesuai dengan kondisi dirinya. *Psychological well-being* memberikan pemikiran yang kreatif dan menunjukkan perilaku pro-sosial seseorang karena menggabungkan perasaan yang baik dan bekerja secara efektif (Huppert, 2009) ketika ada keterlibatan kerja yang berarti (Schaufeli & Bakker, 2004).

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan pragmatis untuk meningkatkan sikap karyawan (Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998) dan kinerja

karyawan (Judge & Piccolo, 2004). Menurut Hughes, Ginnett, dan Curphy (2012:5), kepemimpinan yaitu fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi, memotivasi karyawan ke arah pencapaian tujuan, dan mampu mendefinisikan budaya organisasi (Griffin 2004:92). Li, Zhao, dan Begley (2015 : 1155) berpendapat bahwa karyawan membutuhkan informasi serta masukan yang relevan dari orang lain untuk menghasilkan dan mendiskusikan ide-ide baru. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menanamkan kepercayaan pada karyawan yang terlibat untuk melakukan suatu pekerjaan (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002).

LANDASAN TEORI

Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Welbourne (2007), keterlibatan merupakan perilaku individu yang menggambarkan kinerja suatu organisasi. Schaufeli *et al* (2002) juga menyatakan bahwa keterlibatan adalah kebalikan dari *burn out*. *Burn out* merupakan keadaan dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sedangkan keterlibatan karyawan berbeda dengan kepuasan, keterlibatan karyawan merupakan perilaku individu yang diperoleh setelah karyawan itu merasa puas terhadap kontribusi yang mereka berikan untuk organisasi (Croston, 2008).

Keterlibatan karyawan dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar karyawan tersebut memiliki komitmen, kemampuan, dan sumber daya untuk melakukan suatu pekerjaan. Keterlibatan juga dapat diartikan sebagai keinginan individu dalam mencapai tujuan organisasi (Macey *et al.*, 2009, p.7).

Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*)

Kesejahteraan psikologis merupakan keadaan dimana individu memiliki perasaan yang baik dan dapat berfungsi secara efektif. Pengalaman hidup yang kurang berkesan seperti kekecewaan, kegagalan, dan kesedihan adalah bagian normal dari kehidupan. Kesejahteraan psikologis dapat dicapai apabila individu mampu mengelola emosi negatif.

Individu yang memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi akan merasa lebih bahagia, lebih bermanfaat, dan lebih puas dengan kehidupannya (Huppert, 2009). Menurut Hurlock (2004), kebahagiaan merupakan bentuk dari kesejahteraan dan kepuasan apabila kebutuhan dan harapan individu dapat terpenuhi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan atasan dalam mempengaruhi suatu kelompok karyawan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan Robbins & Judge (dalam Sriwidadi dan Charlie, 2011). Wirawan (2013:7) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses atasan dalam menciptakan visi dan melakukan interaksi untuk mempengaruhi para bawahannya agar dapat merealisasikan visi tersebut. Menurut Danim (2004: 54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Disis lain, Jung *et al.* (2003) percaya bahwa kepemimpinan transformasional cenderung menciptakan iklim yang memberdayakan pengikutnya dan memberi dukungan untuk berinovasi. Hal ini dapat dilihat dari teori kepemimpinan transformasional bahwa pemimpin memiliki kebutuhan penting yang berperan dalam pembuatan inovasi berorientasi pada iklim kerja dan menginspirasi para pengikutnya dengan memotivasi karyawan.

Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan merupakan kemauan individu untuk peka terhadap tindakan orang lain, sehingga individu berfikir bahwa orang lain akan melakukan tindakan yang baik kepada orang yang mempercayainya Mayer et al (1995). Mayer menjelaskan konsep ini bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan pada harapan orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting.

Menurut Deutsch (dalam Yilmaz dan Atalay, 2009), kepercayaan adalah perilaku individu yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif. Dengan adanya kepercayaan, diharapkan individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama.

Keterlibatan Karyawan dan Kepercayaan Organisasi

Keterlibatan dimulai dari proses induksi karyawan ke organisasi dan kemudian diikuti dengan pembelajaran yang relevan, pengembangan untuk melakukan penugasan kerja serta menerima struktur dukungan dari hirarki kepemimpinan (Macey et al., 2009). Keterlibatan kerja terbukti ketika seorang karyawan menikmati otonomi saat membuat keputusan tanpa banyak berkonsultasi dengan atasan. Selain itu, otoritas superior memungkinkan mereka tidak banyak campur tangan ketika mereka memiliki kepercayaan dan keyakinan pada kemampuan dan kompetensi bawahan mereka.

Kepercayaan dianggap sebagai kecenderungan (Farris, Senner, & Butterfield, 1973), kerentanan melalui mengalami proses sosialisasi (Clarke & Payne, 1997) dan menganggap keandalan bersama (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Keterlibatan adalah indikasi bahwa karyawan mempercayai nilai-nilai organisasi dan sangat tertarik untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan bisnis. Faktor kepercayaan akan ditingkatkan ketika karyawan merasa bahwa norma-norma keterlibatan organisasi adil dalam memiliki penghargaan, pengakuan, dan perencanaan yang ditentukan dalam organisasi. Schaufeli dan Bakker (2004) mengemukakan bahwa keterlibatan meningkatkan ketergantungan karyawan terhadap organisasi dan menurunkan kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Kami mendukung pandangan Towers Perrin (2003) yang mengakui bahwa emosi dan rasionalitas adalah inti dari kepercayaan. Emosi adalah bagian dari kepercayaan, kepuasan, dan rasa kepuasan.

Nyhan dan Marlowe (1997) mendefinisikan kepercayaan organisasi memiliki kepercayaan dalam organisasi dan pemimpin mereka dengan menciptakan rantai nilai intra-organisasi baik secara horizontal dan vertikal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepercayaan adalah perasaan percaya diri yang diciptakan atas keterlibatan yang berarti. Mondalek (2013) menyatakan bahwa karyawan yang sangat terlibat lebih cenderung mempromosikan kepercayaan organisasi. Selain itu, Nelson (2015) menekankan bagaimana keterlibatan karyawan mengarah pada kepercayaan organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsif karyawan. Sehingga, hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H₁: Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan kepercayaan organisasi.

Keterlibatan Karyawan, Kepercayaan Organisasi, dan Kesejahteraan Psikologis sebagai Mediasi

Konstruksi kesejahteraan psikologis secara teoritis berbeda dari kebahagiaan karena mencakup fitur intrapersonal (Garcia, 2011) yang terkait dengan adaptasi dan

aktualisasi diri. Model multi-dimensi kesejahteraan psikologis yang diusulkan oleh Ryff (1989) terdiri dari dimensi-dimensi berikut: "Hubungan positif, penguasaan lingkungan, penerimaan diri, otonomi, pertumbuhan pribadi dan tujuan dalam kehidupan". Marlatt (2002) dalam temuan empirisnya membuktikan bahwa keterlibatan yang bermakna mengurangi keputusasaan, kecemasan dan permusuhan sementara itu meningkatkan kesejahteraan psikologis seseorang.

Oleh karena itu, suasana yang menarik mungkin akan menghasilkan kepercayaan. Model sirkumfleks emosi telah melalui teori kesejahteraan psikologis sebagai ukuran aspek menyenangkan atau hedonis dari perasaan seseorang yang sehat (Russell, 1980). Tripathi (2011) dalam studi empirisnya telah menyelidiki hubungan antara psy-cap dan kesejahteraan yang menegaskan bahwa; kesejahteraan psikologis merupakan hasil dari sikap karyawan dan merupakan pengalaman luar biasa yang berasal dari keterlibatan pekerjaan seseorang. Tingkat keterlibatan kerja yang rendah dapat dikaitkan dengan krisis global dalam meningkatkan produktivitas organisasi dan kesejahteraan psikologis karyawan (Wah, 1999). Meskipun ada minat untuk meningkatkan keterlibatan dan menyediakan suasana yang menarik di tempat kerja, namun banyak karyawan memiliki ketahanan yang berkelanjutan untuk memperoleh kesejahteraan psikologis (Mache et al., 2014). Berdasarkan uraian diatas, hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

H₂: Kesejahteraan psikologis memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepercayaan organisasi.

Keterlibatan Karyawan, Kepercayaan Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Mediasi

Pengaruh kepemimpinan dalam mempertahankan kepercayaan karyawan sangat relevan dan diperdebatkan di kalangan praktisi industri (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Dickson, Hartog, & Mitchelson, 2003). Kepemimpinan transformasional dalam konteks ini mengartikulasikan melalui penciptaan visi yang menarik bagi para pengikut untuk mewujudkan baik kebutuhan intrinsik maupun target organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi menurut Bass (1997), yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang mungkin mengarah pada kesejahteraan individu dan pertumbuhan organisasi. Pengaruh yang diidealkan menganjurkan para pemimpin sebagai teladan yang mengartikulasikan visi yang menarik bagi para pengikut. Motivasi inspirasional adalah jalur pemandu yang terus-menerus menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan meskipun mengalami kesulitan. Sifat kepemimpinan transformasional yang penting adalah mendorong kreativitas sambil mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan selalu inovatif. Akhirnya, pertimbangan individual mendefinisikan tingkat pertimbangan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

Suasana kerja yang menarik mempromosikan hubungan pemimpin-karyawan yang sehat yang dicirikan oleh penghargaan, kepercayaan diri dan kepercayaan untuk mencapai kesejahteraan psikologis (Tepper, 2000). Ketika bawahan melihat pemimpin mereka untuk menempatkan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, maka kepercayaan akan meningkat dan sebagai imbalannya dapat secara positif mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan (Yang, 2012; Yukl, 2012). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Pradhan dan Pradhan (2016). Dalam studi empiris mereka

tentang profesional IT India, mereka melaporkan bahwa pengaruh kausal pemimpin transformasional terhadap sikap kerja karyawan dimediasi oleh pekerjaan yang berarti. Pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar harapan. Dengan demikian, hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

H₃: Kepemimpinan transformasi memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepercayaan organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian, Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan menggunakan alat uji AMOS. Metode kuantitatif digunakan untuk memperoleh data mengenai perilaku individu, karakteristik, hubungan antar variabel, dan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan dari pengambilan sampel suatu populasi. Data tersebut diperoleh dengan penyebaran kuesioner.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mitra Prasmitha Selaras. Menurut Sekaran (2004), sampel merupakan sub kelompok atau bagian dari populasi yang akan diteliti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 270. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*. Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer, yaitu dengan penyebaran kuesioner.

Definisi Operasional dan Pengukuran

Menurut Welbourne (2007), keterlibatan merupakan perilaku individu yang menggambarkan kinerja suatu organisasi. Schaufeli *et al* (2002) juga menyatakan bahwa keterlibatan adalah kebalikan dari *burn out*. *Burn out* merupakan keadaan dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sedangkan keterlibatan karyawan berbeda dengan kepuasan, keterlibatan karyawan merupakan perilaku individu yang diperoleh setelah karyawan itu merasa puas terhadap kontribusi yang mereka berikan untuk organisasi (Croston, 2008). Skala Keterlibatan Kerja diukur menggunakan versi singkat dari Pekerjaan Utrecht Skala Keterlibatan (Schaufeli *et al.*, 2006). Skala ini terdiri dari 9 item.

Kesejahteraan psikologis merupakan keadaan dimana individu memiliki perasaan yang baik dan dapat berfungsi secara efektif. Pengalaman hidup yang kurang berkesan seperti kekecewaan, kegagalan, dan kesedihan adalah bagian normal dari kehidupan. Kesejahteraan psikologis dapat dicapai apabila individu mampu mengelola emosi negatif. Dengan demikian, individu yang memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi akan merasa lebih bahagia, lebih bermanfaat, dan lebih puas dengan kehidupannya (Huppert, 2009). Menurut Hurlock (2004), kebahagiaan merupakan bentuk dari kesejahteraan dan kepuasan apabila kebutuhan dan harapan individu dapat terpenuhi. Skala kesejahteraan psikologis Utrecht (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) memiliki 17 item.

Kepemimpinan merupakan kemampuan atasan dalam mempengaruhi suatu kelompok karyawan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan Robbins & Judge (dalam Sriwidadi dan Charlie, 2011). Wirawan (2013:7) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses atasan dalam menciptakan visi dan melakukan interaksi untuk mempengaruhi para bawahannya agar dapat merealisasikan visi tersebut. Menurut Danim (2004: 54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin

dalam bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku pemimpin organisasi diukur dengan menggunakan 22 item perilaku perilaku transformasional kepemimpinan (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Kepercayaan merupakan kemauan individu untuk peka terhadap tindakan orang lain, sehingga individu berfikir bahwa orang lain akan melakukan tindakan yang baik kepada orang yang mempercayainya Meyer et al (1995). Mayer menjelaskan konsep ini bahwa orang yang dipercaya memiliki kemauan dan kepekaan pada harapan orang lain yang meyakini bahwa tindakannya berperan sangat penting. Menurut Deutsch (dalam Yilmaz dan Atalay, 2009), kepercayaan adalah perilaku individu yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif. Dengan adanya kepercayaan, diharapkan individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama. Penelitian ini menggunakan 29 item "indeks kepercayaan organisasi" yang dikembangkan oleh Shockley-Zalabak, Ellis, dan Cesaria (2000).

Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Hipotesis

Pada penelitian ini uji validitas menggunakan CFA (Confirmatory Factor Analysis). Menurut Ghazali, (2006) analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang dapat digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus > 0.50 untuk dapat dilakukan analisis faktor.

Menurut Ghazali, (2006) reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil dari perhitungan dapat dilihat dari uji statistik Cronbach Alpha. Apabila nilai dari Cronbach Alpha > 0.60 maka dikatakan reliabel. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan alat AMOS 22.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk uji validitas menggunakan AMOS versi 22 dari seluruh daftar pertanyaan yang mewakili setiap variabel yang diujikan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat 8 item yang tidak valid pada variabel Kesejahteraan Psikologis yaitu item nomor 7 dan 9, variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu item nomor 9, 15, 20, dan 21, dan variabel Kepercayaan Organisasi yaitu item nomor 6 dan 10. Item tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak disertakan pada pengujian selanjutnya, sedangkan item yang lain dinyatakan valid adalah item dengan nilai *factor loading* $> 0,5$.

Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* $> 0,7$. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai CR pada variabel Keterlibatan Karyawan sebesar 0,9113, Kesejahteraan Psikologis sebesar 0,9305, Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,9702 dan Kepercayaan Organisasional sebesar 0,9321. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan

bahwa keseluruhan instrumen penelitian tersebut reliabel sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness Of Fit*)

Tabel Uji Kesesuaian Model atau *Goodness Of Fit* dapat dilihat secara jelas pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Uji *Goodness of Fit*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Model
<i>Significant probability</i>	≥ 0.05	0,000	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,056	Fit
GFI	≥ 0.90	0,799	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,779	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1,852	Fit
TLI	≥ 0.90	0,918	Fit
CFI	≥ 0.90	0,922	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari parameter *Goodness of Fit* diatas, tidak seluruh kriteria terpenuhi dengan baik. Terdapat beberapa parameter yang lolos uji dan melebihi nilai yang diharapkan. Ghazali (2000) menyatakan bahwa indeks model dapat dikatakan memenuhi kriteria apabila setidaknya telah memenuh minimal 3 parameter yang lolos uji diantaranya adalah RMSEA, CMIN/DF, TLI, dan CFI. Pada penelitian ini terdapat empat parameter yang lolos sehingga model penelitian ini dapat diterima dan dilanjutkan.

Analisis Hipotesis

Hasil dari penghitungan estimasi model struktural dapat dilihat secara jelas pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Estimasi Model Struktural

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Kepercayaan Organisasi	<---	Keterlibatan Karyawan	.121	.048	2.524	.012	Positif Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* diperoleh sebesar 0,121 dan nilai CR 2,524. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan Keterlibatan Karyawan dengan Kepercayaan Organisasi positif. Artinya semakin meningkat Keterlibatan Karyawan maka akan meningkatkan Kepercayaan Organisasi. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,012 ($p < 0,05$), sehingga H1 diterima.

Tabel 3 Hasil Estimasi Model Struktural

	Keterikatan Karyawan	Kepemimpinan Trnasformasional	Kesejahteraan Psikologi	Kepercayaan Organisasi
Kepemimpinan Trnasformasional	.000	.000	.000	.000
Kesejahteraan Psikologi	.000	.000	.000	.000
Kepercayaan Organisasi	.271	.000	.000	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dari variabel keterlibatan karyawan terhadap kepercayaan organisasi sebesar 0,271. Nilai pengaruh tidak langsung tersebut merupakan nilai total melalui mediasi antara kesejahteraan psikologi dan kepemimpinan transformasional. Perlu dilakukan perhitungan tambahan untuk mengetahui nilai efek dari mediasi masing-masing variabel di atas dengan mengalikan nilai *direct effect* nya sehingga menghasilkan tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Estimasi Model Struktural

	Keterikatan Karyawan	Kepemimpinan Trnasformasional	Kesejahteraan Psikologi	Kepercayaan Organisasi
Kepemimpinan Trnasformasional	.290	.000	.000	.000
Kesejahteraan Psikologi	.213	.000	.000	.000
Kepercayaan Organisasi	.108	.502	.589	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel tersebut, perlu dilakukan perhitungan tambahan untuk mengetahui nilai efek dari mediasi masing-masing variabel di atas dengan mengalikan nilai *direct effect* nya. Setelah dilakukan perkalian, hasil menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologi mampu memediasi pada pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepercayaan organisasi yang didapatkan dari nilai *indirect effect* sebesar 0,125457 dan perhitungan *indirect effect* dari keterikatan karyawan terhadap kepercayaan organisasi melalui kepemimpinan transformasional didapatkan nilai sebesar 0,14558. Kedua nilai mediasi tersebut lebih besar dari nilai *direct effect* yakni 0,108, sehingga H2 dan H3 diterima.

Pembahasan

Hipotesis 1 memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari variabel Keterlibatan Karyawan terhadap Kepercayaan Organisasi. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 3, dapat disimpulkan bahwa hasil CR menunjukkan nilai >1.96 yaitu sebesar 2.254. Pada hubungan variabel Keterlibatan Karyawan dan Kepercayaan Organisasi juga memiliki

nilai probabilitas sebesar 0,012 ($p < 0,05$), berdasarkan hasil tersebut maka Hipotesis 1 dapat diterima.

Hipotesis 2 dan 3 bertujuan untuk menguji apakah Kesejahteraan Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional memediasi hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap Kepercayaan Organisasi. Pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dari variabel keterikatan karyawan terhadap kepercayaan organisasi sebesar 0,271. Nilai ini merupakan nilai total melalui mediasi antara kesejahteraan psikologi dan kepemimpinan transformasional dengan perhitungan manual. Perhitungan variabel mediasi Kesejahteraan Psikologis yaitu $0.213 \times 0.589 = 0.125457$ dan perhitungan variabel mediasi Kepemimpinan Transformasional yaitu $0.290 \times 0.502 = 0.14558$. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nilai *direct effect* yakni 0,108, sehingga hipotesis 2 dan 3 dinyatakan memediasi hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kepercayaan Organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam tersebut, selanjutnya disajikan kesimpulan bahwa (1) Keterlibatan Karyawan berpengaruh pada Kepercayaan Organisasi. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,121, didukung dengan nilai *cr* sebesar 2,525 dengan signifikansi sebesar 0,012. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif signifikan. (2) Kesejahteraan Psikologis dapat memediasi hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kepercayaan Organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan psikologis memiliki nilai efek tidak langsung sebesar 0,125457. Nilai tersebut lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0,108, sehingga variabel mediasi tersebut berpengaruh signifikan positif. (3) Kepemimpinan Transformasional dapat memediasi hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kepercayaan Organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai efek tidak langsung sebesar 0,14558. Nilai tersebut lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 0,108, sehingga variabel mediasi tersebut berpengaruh signifikan positif.

Saran dari peneliti untuk penelitian adalah selanjutnya sebaiknya lebih mengeksplorasi kembali variabel mediasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara keterlibatan karyawan terhadap kepercayaan organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian tidak hanya pada satu objek agar mampu merepresentasikan keadaan industri-industri yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. 2010. *Handbook Of Employment Engagement: Perspectives, Issues, Research And Practice*. London, England: Edward Elgar.
- Bass, B. M. 1997. Does The Transactional/Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130e139
- Bass, M. Bernard Dan Riggio, E. Ronald. 2006. *Transformational Leadership Second Edition*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Burns, James Macgregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper Dan Row Publishers
- Chughtai, Aamir A. And Finian, Buckley. 2009. Linking Trust In The Principal To School Outcomes: The Mediating Role Of Organizational Identification And Work Engagement. *International Journal Of Educational Management*, Vol. 23, No. 7, Pp.

- 574-589.
- Costigan, F.D.; Iher, S.E. & Berman, J.J. 1998. A Multi-Dimensioned Study Of Trust In Organizations. *Journal Of Managerial Issues*. VOL.Lo,NO.3,PP.303-317
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment, And Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39e52
- Croston, D. 2008. *Employee Engagement: The People's Approach To Building Business*. Sydney.NSW: Moonstone Media.
- Creswell, J.C. 2012. *Education Research, Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*. 4th Edition. Boston: Pearson
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Kerja Dan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Derue, S. D., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. 2011. Trait And Behavioral Theories Of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7e52
- Farris, G. F., Senner, E. E., & Butterfield, D. A. 1973. Trust, Culture And Organisational Behaviour. *Industrial Relations*, 12, 144e157
- Franke, F., & Felfe, J. 2011. How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain? Examining Differentiated Effects And The Moderating Role Of Affective Organizational Commitment. *Leadership*, 7(3), 295e316
- Garcia, D. 2011. *Adolescents' Happiness: The Role Of The Affective Temperament Model On Memory And Apprehension Of Events, Subjective Well-Being, And Psychological Well-Being*. Doctoral Dissertation. Gothenburg, Sweden: University Of Gothenburg.
- Griffin. 2004. *Komitmen Organisasi*, Terjemahan Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Hair, J.F. 2010. *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- He, H., & Brown, A. D. 2013. Organizational Identity And Organizational Identification. A Review Of The Literature And Suggestions For Future Research. *Group & Organization Management*, Vol. 38. No. 1, Pp. 3-35
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., Dan Curphy, Gordon J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran Dari Pengalaman*. Salemba Humanika, Jakarta.
- Huppert, F. A. 2009. Psychological Well-Being: Evidence Regarding Its Causes And Consequences. *Journal Compilation International Association Of Applied Psychology: Health And Well-Being*, 1 (2), 137-164.
- Hurlock, Elizabeth B. 2004. *Developmental Psychology*. Jakarta: Erlangga.
- Jiang, H. 2016. *Cultivating Employee Trust: From Authenticity, Transparency To Engagement*. Retrieved August 11, 2017, From [Http://Www.Instituteforpr.Org/Cultivating-Employee-Trust-Authenticity-Transparency-Engagement/](http://Www.Instituteforpr.Org/Cultivating-Employee-Trust-Authenticity-Transparency-Engagement/)
- Jung, D.I., Chow, C., Wu, A.. 2003. *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings*. *Leadership*. Q:14 (4), 525-544.
- Kahneman, D. 1999. Objective Happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Katou, A. A. 2013. Justice, Trust and Employee Reactions: an Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*, 36(7), 674e699
- Keyes, Corey L.M., Dov Shmotkin And Carol D. Ryff. 2002. Optimizing Wellbeing: The

- Emperical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality And Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, 1007-1022
- Lewis, J., & Weigert, A. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967e985
- Lincoln & Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publisher.
- Liwarti. 2013. Hubungan Pengalaman Spiritual dengan Psychological Well-Being Pada Penghuni Lembaga Pemasarakatan. *Jurnal Sains Dan Praktik Psikologi*, 1, 77-88. Magister Psikologi UMM,ISSN
- Macey, E. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell Ltd
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. 2009. *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice And Competitive Advantage*. London, England: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444306538>.
- Macey, William H., Benjamin Schneider. 2008. *The Meaning of Employee Engagement*. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. 2014. *Exploring The Impact of Resilience, Self-Efficacy, Optimism and Organizational Resources on Work Engagement*. 47 Pp. 491e500). IOS Press. https://doi.org/10.3233/WOR_131617
- Marlatt, G. A. 2002. Buddhist Philosophy and the Treatment of Addictive Behavior. *Cognitive And Behavioral Practice*, 9(1), 44e50
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*: 20(3), 709-734.
- Mondalek, A. 2013. *A Culture of Trust is Directly Connected to Productivity Levels*. Business Insider. Retrieved August 12, 2017, From [Http://Www.Businessinsider.Com/Trust-Leads-To-A-More-Productive-Team-Don-Peppers-2013-6](http://www.businessinsider.com/trust-leads-to-a-more-productive-team-don-peppers-2013-6)
- Nelson, B. 2015. *Why Employee Engagement Is Important*. Retrieved August 8, 2017, From [Http://Www.Dummies.Com/Business/Human-Resources/Employee-relations/Why-Employee-Engagement-Is-Important/](http://www.dummies.com/business/human-resources/employee-relations/why-employee-engagement-is-important/)
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. 1997. Development and Psychometric Properties of the Organisational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614e635
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. 2016. Transformational Leadership and Job Outcomes: the Mediating Role of Meaningful Work. *Global Business Review*, 17(3S), 173Se185S
- Robbins SP, Dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P Dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behaviour*. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat. Buku 1
- Robinson, D., Perryman, S. And Hayday, S. 2004, *The Drivers Of Employee Engagement*, Institute For Employment Studies, Brighton.
- Russell, J. A. 1980. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality And Social Psychology*, 39(6), 1161e1178
- Ryff, C.D. 1989. *Happiness Is Everything, or is it? Exploration on the Meaning of Psychological Well-Being* *Journal of Personality and Social Psychological*, 57, 1060-1081
- Ryff, C.D. 1989. Beyond Ponce Deleon and Life Satisfaction : New Directions in Quest of Successful Ageing. *Interactional Journal of Behavioral Development*, 12 (1) 35-55.
- Ryff, C. D. 1995. Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, Vol 4:99-104
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, R. V., & Bakker, A. B. 2002. The Measurement

- Of Engagement And Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71 - 92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293e315.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods For Business 4th Edition*, Unitedstates Of America.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business Edisi I And 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sriwidadi, Teguh dan Oey Charlie. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja SPG PD Sumber Jaya. *Jurnal Bisnis Review*, Vol 2, No. 1, Mei .
- Tepper, B. 2000. Consequences Of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178e190
- Thomas, C. H. 2007. A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication. *Academy Of Management Proceedings*, Pp. 1-6
- Towers Perrin. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. The 2003 Towers Perrin Talent Report. Retrieved April 12, 2016, From [Http://Www.Towersperrin.Com/Tp/Getwebcachedoc?Webc¼Hrs/Usa/2003/200309/Talent_2003.Pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc¼hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf)
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, Vol 7, No.4, Pp. 349-361
- Wah, L. 1999. Making Knowledge Stick. *Management Review*, 24e29.
- Welbourne, T. M. 2007. Employee Engagement: Beyond the Fad and Into the Executive Suite. *Leader Leader* 44, 45-51.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. 1998. A Field Study Of A Cognitive Approach To Understanding Transformational And Transactional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 55e84
- Yang, Y. F. 2012. Studies Of Transformational Leadership in Consumer Service: Leadership Trust and the Mediatingemoderating Role of Cooperative Conflict Management. *Psychological Reports*, 110(1), 315e337
- Yilmaz, A. Dan Atalay, C. 2009. *A Theoretical Analyze On The Concept If Trust In Organizational Life*. Eu
- Yousafzai, S. Y., Pallister, J. G., And Foxall, G. R. 2003. A Proposed Model of E-Trust for Electronic Banking. *Technovation* (23), Pp 847-860
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. 2012. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Ed. 8. Endland : Person.
- Zikmund, William G. 1997. *Business Research Methods*. USA: Dryden Press Hill, New York.