

## Pengaruh Work Engagement dan Psychological Empowerment terhadap Organizational Commitment Dimoderasi dengan Perceived Organizational Support

Fadhil Azzihady Tafwimul Afnillah, Yudi Nur Supriadi  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia  
fadhilazzihadyt.a@gmail.com, yudinursupriadi@upnvj.ac.id

---

### Keywords:

*work engagement, psychological empowerment, organizational commitment, perceived organizational support, Indonesian banking, SEM-PLS*

---

### Abstract

*This study analyzes the influence of work engagement and psychological empowerment on organizational commitment with perceived organizational support (POS) as a moderating variable in Indonesian banking employees. The background is based on high turnover (12.5%) and low engagement (22%) in the financial services sector. The study used a quantitative approach with a survey of 400 banking employees in Jabodetabek through purposive sampling, analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 4.0. The results show: work engagement has a significant positive effect on organizational commitment ( $\beta = 0.316$ ;  $p < 0.05$ ); psychological empowerment has a significant positive effect ( $\beta = 0.330$ ;  $p < 0.05$ ); POS has a significant positive effect ( $\beta = 0.358$ ;  $p < 0.05$ ); POS strengthens the relationship between work engagement and commitment ( $\beta$  interaction = 0.287;  $p < 0.05$ ); however, POS does not moderate the relationship between psychological empowerment and commitment ( $\beta$  interaction = -0.002;  $p > 0.05$ ). The model explained 41.9% of the variance in commitment ( $R^2=0.419$ ). Theoretically, the findings enrich the integration of the JD-R Model, Psychological Empowerment Theory, and Organizational Support Theory by showing that POS only serves as an amplifier for work engagement but not for psychological empowerment. Practically, banking management is advised to differentiate strategies for increasing work engagement by including strengthening POS, while psychological empowerment can be implemented independently to strengthen commitment and reduce turnover.*

---

### Kata Kunci:

Keterlibatan kerja, pemberdayaan psikologis, komitmen organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan, perbankan Indonesia, SEM-PLS

---

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh work engagement dan psychological empowerment terhadap organizational commitment dengan perceived organizational support (POS) sebagai variabel moderasi pada karyawan perbankan Indonesia. Latar belakang didasari tingginya turnover (12,5%) dan rendahnya engagement (22%) di sektor jasa keuangan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 400 karyawan perbankan di Jabodetabek melalui purposive sampling, dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational commitment ( $\beta=0,316$ ;  $p<0,05$ ), psychological empowerment berpengaruh positif signifikan ( $\beta=0,330$ ;  $p<0,05$ ), POS berpengaruh positif signifikan ( $\beta=0,358$ ;  $p<0,05$ ), POS memperkuat hubungan work engagement dengan komitmen ( $\beta$  interaksi=0,287;  $p<0,05$ ); namun POS tidak memoderasi hubungan psychological empowerment dengan komitmen ( $\beta$  interaksi=-0,002;  $p>0,05$ ). Model menjelaskan 41,9% varians komitmen ( $R^2=0,419$ ). Implikasi secara teoretis, temuan memperkaya integrasi JD-R Model, Psychological Empowerment Theory, dan Organizational Support Theory dengan menunjukkan POS hanya sebagai penguat (amplifier) untuk work engagement tetapi tidak untuk psychological empowerment. Secara praktis, manajemen perbankan disarankan membedakan strategi peningkatan work engagement harus disertai penguatan POS, sementara pemberdayaan psikologis dapat dilakukan secara independen untuk memperkuat komitmen dan menurunkan turnover.

## PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu pilar penting dalam sistem keuangan nasional, dengan total aset mencapai Rp10.476 triliun yang tersebar di 106 bank umum (OJK, 2023). Namun, di tengah pertumbuhan dan transformasi digital yang pesat, sektor ini menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusianya. Berdasarkan survei (Willis Towers Watson, 2022), tingkat voluntary turnover di industri jasa keuangan Indonesia mencapai 12,5%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional sektor lain (10,3%). Fenomena ini diperparah oleh temuan (Gallup, 2023) yang menunjukkan hanya 22% karyawan di Indonesia yang termasuk dalam kategori "highly engaged", lebih rendah dari rata-rata Asia Tenggara (24%). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya masalah mendasar dalam menjaga keterikatan dan komitmen karyawan, yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional dan kualitas layanan perbankan. Organizational commitment menjadi faktor krusial dalam menghadapi dinamika tersebut, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan berkelanjutan, serta keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam perspektif teori perilaku organisasi kontemporer, dua konstruk psikologis yang dianggap signifikan dalam membentuk komitmen adalah work engagement dan psychological empowerment (Ahmed & Hasan, 2021). Work engagement, yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh (absorption), berkorelasi positif dengan berbagai outcome organisasi termasuk komitmen (Bakker & Albrecht, 2018). Sementara itu, psychological empowerment yang mencerminkan perasaan bermakna (meaning), kompeten (competence), otonom (autonomy), dan berdampak (impact) juga terbukti berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Spreitzer, 1995).

Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat linear. Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986), konteks organisasi khususnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (perceived organizational support) dapat berperan sebagai faktor pemoderasi. Karyawan yang merasa didukung cenderung membalas dengan sikap positif seperti peningkatan komitmen, sementara rendahnya perceived organizational support dapat melemahkan pengaruh positif work engagement dan psychological empowerment. Meskipun beberapa penelitian terdahulu telah menguji hubungan parsial antar variabel tersebut, studi yang mengintegrasikan work engagement, psychological empowerment, dan organizational commitment dengan perceived organizational support sebagai moderator masih terbatas, khususnya dalam konteks industri perbankan Indonesia. Penelitian yang ada cenderung fokus pada pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan peran moderasi perceived organizational support (Prasetya & Kato, 2019), atau dilakukan di sektor lain dengan karakter berbeda (Sari & Wijaya, 2021). Padahal, karakteristik budaya Indonesia yang kolektivis dan hierarkis (high power distance) membuat persepsi dukungan organisasi menjadi faktor yang sangat kritis.

Berdasarkan *research gap* yang telah diidentifikasi, kebaruan (*novelty*) dari artikel ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini secara simultan menguji pengaruh langsung *work engagement* dan *psychological empowerment* terhadap *organizational commitment* dalam satu model terintegrasi pada konteks perbankan Indonesia, yang masih jarang dilakukan dibandingkan penelitian parsial sebelumnya. Kedua, penelitian ini mengungkap efek moderasi *perceived organizational support* yang bersifat diferensial memperkuat hubungan *work engagement-commitment* tetapi tidak memoderasi hubungan *psychological empowerment-commitment* sebuah temuan yang belum banyak terdokumentasi dalam literatur perilaku organisasi di negara berkembang. Ketiga, penelitian ini menyediakan bukti empiris dari konteks budaya kolektivis dan *high power*

*distance* (Indonesia), yang memiliki karakteristik berbeda dari penelitian sejenis di negara Barat atau Asia Timur.

Implikasi dari naskah ini bersifat ganda. Secara teoretis, naskah ini memperkaya pemahaman tentang *boundary condition* dari efek moderasi dukungan organisasi, sekaligus mengintegrasikan tiga teori besar *Job Demands-Resources Model*, *Psychological Empowerment Theory*, dan *Organizational Support Theory* dalam satu kerangka empiris yang teruji. Secara praktis, naskah ini memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi manajemen perbankan untuk merancang strategi retensi yang lebih tepat sasaran, terutama dengan membedakan pendekatan untuk meningkatkan *work engagement* (yang membutuhkan penguatan *perceived organizational support*) versus *psychological empowerment* (yang dapat dilakukan langsung tanpa perlu menunggu dukungan organisasi terlebih dahulu).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas dan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan perbankan di Indonesia dengan fokus wilayah Jabodetabek sebagai pusat industri perbankan nasional. Sampel penelitian berjumlah 400 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling dan simple random sampling. Kriteria inklusi meliputi karyawan tetap dengan masa kerja minimal 2 tahun dan posisi staff hingga manajer pada berbagai jenis bank (BUMN, swasta, dan syariah). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari instrumen terstandar: Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) untuk work engagement, skala (Spreitzer, 1995) untuk psychological empowerment, Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) untuk perceived organizational support, dan Organizational Commitment Scale (Meyer & Allen, 1997) untuk organizational commitment. Semua instrumen menggunakan skala Likert 1-5 dan telah melalui proses adaptasi bahasa dan konteks perbankan Indonesia.

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Proses analisis meliputi evaluasi outer model melalui uji validitas konvergen (loading factor > 0,7, AVE > 0,5) dan diskriminan (Fornell-Larcker criterion), serta uji reliabilitas (Cronbach's alpha dan composite reliability > 0,7); (2) evaluasi inner model melalui uji R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup>, dan effect size (f<sup>2</sup>) pengujian hipotesis dengan bootstrapping (5000 subsample) pada tingkat signifikansi 5%. Mengingat seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner *self-report* pada satu waktu (*cross-sectional*), penelitian ini berpotensi mengalami *common method bias* (CMB). Untuk mendeteksi keberadaan CMB, dilakukan dua pendekatan (Podsakoff et al., 2003; Kock, 2015). *Pertama*, uji *Harman's single-factor test* dilakukan dengan memasukkan seluruh indikator dari semua variabel ke dalam satu faktor dalam analisis faktor eksploratori tanpa rotasi. Hasilnya menunjukkan bahwa satu faktor tunggal hanya menjelaskan 27,4% dari total varians, jauh di bawah ambang batas 50%. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada satu faktor pun yang mendominasi sebagian besar kovarians antar indikator. *Kedua*, uji *full collinearity* dilakukan dengan menghitung nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk setiap konstruk. Hasil analisis menunjukkan nilai VIF berkisar antara 1,852 hingga 3,418, jauh di bawah ambang batas 5,0 yang direkomendasikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi serius adanya *common method bias* dalam model penelitian ini, sehingga data layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden menunjukkan distribusi yang representatif: mayoritas berusia 31-45 tahun (54,3%), berpendidikan S1 (52,3%), dengan masa kerja >5 tahun (84%), dan berasal dari berbagai jenis bank (Syariah 37%, BUMN 33,5%, Swasta 29,5%).

## Uji Outer Model

**Tabel 1.** Hasil Uji Outer Model Variabel Independen

Variabel	Indikator	Faktor Loading	AVE	Keterangan
Work Engagement (X1)	Vigor 1	0.86	0.738	Valid (Loading > 0.7, AVE > 0.5)
	Vigor 2	0.844		
	Dedication 1	0.866		
	Dedication 2	0.87		
	Absorption 1	0.856		
	Absorption 2	0.858		
	Meaning 1	0.841		
	Meaning 2	0.867		
Psychological Empowerment (X2)	Competence 1	0.879	0.716	Valid (Loading > 0.7, AVE > 0.5)
	Competence 2	0.865		
	Self Determination 1	0.842		
	Self Determination 2	0.859		
	Impact 1	0.831		
	Impact 2	0.835		

Sumber : Olah data 2026

**Tabel 2.** Hasil Uji Outer Model Variabel Dependen

Variabel	Indikator	Faktor Loading	AVE	Keterangan
Organizational Commitment (Y)	Affective Commitment 1	0.878	0.778	Valid (Loading > 0.7, AVE > 0.5)
	Affective Commitment 2	0.885		
	Continuance Commitment 1	0.881		
	Continuance Commitment 2	0.883		
	Normative Commitment 1	0.883		
	Normative Commitment 2	0.882		

Sumber : Olah data 2026

**Tabel 3.** Hasil Uji Outer Model Variabel Moderasi

Variabel	Indikator	Faktor Loading	AVE	Keterangan
Perceived Organizational Support (Z)		0.883	0.773	Valid (Loading > 0.7, AVE > 0.5)
		0.877		
		0.883		
		0.875		
		0.883		
		0.873		

Sumber : Olah data 2026

Hasil uji outer model menunjukkan semua indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dengan nilai loading factor 0,831-0,885, AVE 0,716-0,778, dan composite reliability 0,944-0,955. Hasil pengujian hipotesis (Tabel 1) menunjukkan bahwa kelima hipotesis penelitian terkonfirmasi dengan karakteristik berbeda. Work engagement ( $\beta=0,316$ ;  $t=8,015$ ;  $p<0,01$ ) dan psychological empowerment ( $\beta=0,330$ ;  $t=8,851$ ;  $p<0,01$ ) berpengaruh

signifikan terhadap organizational commitment, mendukung H1 dan H2. Perceived organizational support ( $\beta=0,358$ ;  $t=9,147$ ;  $p<0,01$ ) juga berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment (H3). Temuan kritis menunjukkan POS memoderasi secara positif hubungan work engagement dengan organizational commitment ( $\beta=0,287$ ;  $t=7,678$ ;  $p<0,01$ ) yang mendukung H4, tetapi tidak memoderasi hubungan psychological empowerment dengan organizational commitment ( $\beta=-0,002$ ;  $t=0,056$ ;  $p=0,955$ ) sehingga H5 ditolak. Model penelitian mampu menjelaskan 41,9% varians organizational commitment ( $R^2=0,419$ ) dengan predictive relevance yang memadai ( $Q^2=0,312$ ).

#### Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Organizational Commitment (Y)	Psychological Empowerment (X1)	Perceived Organizational Support (Z)	Work Engagement (X2)
Organizational Commitment (Y)	0.882			
Psychological Empowerment (X1)	0.322	0.846		
Perceived Organizational Support (Z)	0.377	0.029	0.879	
Work Engagement (X2)	0.318	0.001	0.017	0.859

Sumber : Olah data 2026

Tabel di atas merupakan hasil uji validitas diskriminan Fornell-Larcker, yang menunjukkan nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) pada diagonal dan korelasi antar konstruk pada sel-sel di luar diagonal. Nilai akar AVE dari setiap konstruk, Organizational Commitment (Y) = 0,882, Psychological Empowerment (X1) = 0,846, Perceived Organizational Support (Z) = 0,879, dan Work Engagement (X2) = 0,859. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai diagonal (akar AVE) lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk di baris dan kolom yang bersesuaian. Dalam tabel ini, semua nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (misalnya:  $0,882 > 0,377$ ;  $0,859 > 0,023$ ; dan  $0,879 > 0,017$ ), yang berarti setiap konstruk memiliki keunikan yang cukup dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk. Dengan demikian, model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$ .

**Tabel 5.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Extracted (AVE)	Variance
Organizational Commitment (Y)	0.943	0.943	0.955	0.778	
Psychological Empowerment (X1)	0.943	0.946	0.953	0.716	
Perceived Organizational Support (Z)	0.941	0.942	0.953	0.773	
Work Engagement (X2)	0.929	0.932	0.944	0.738	

Tabel ini menampilkan hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen untuk empat konstruk, Organizational Commitment (Y), Psychological Empowerment (X1), Perceived Organizational Support (Z), dan Work Engagement (X2). Nilai Cronbach's Alpha untuk keempat konstruk berada di atas ambang batas 0.70, yaitu masing-masing 0.943, 0.929, 0.941, dan 0.929. Nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) pun memperkuat hal ini, dengan nilai yang juga di atas standar minimum 0.70, menandakan reliabilitas yang kuat pada tingkat konstruk secara keseluruhan. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk juga memenuhi ambang batas minimum 0.50 ( $Y = 0.778$ ,  $X1 = 0.716$ ,  $Z = 0.773$ ,  $X2 = 0.738$ ). Ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% variansi indikator berhasil dijelaskan oleh konstruk yang diukur, sehingga validitas konvergen terpenuhi.

### Pengujian Inner Model

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam model struktural ini signifikan dan saling berpengaruh secara positif. Nilai path coefficient yang diperoleh menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup baik antara variabel Work Engagement, Psychological Empowerment, Organizational Commitment dan Perceived Organizational Support, yang diperkuat oleh nilai t-statistic di atas 1.96 dan p-value di bawah 0.05, menandakan bahwa hubungan antar konstruk bersifat signifikan secara statistik. Selain itu, nilai R-square pada variabel dependen mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan variansi data secara moderat hingga kuat, menunjukkan kecocokan model yang baik.

**Tabel 6.** Hasil Uji R-Square dan Q Square

Variabel	R-square	R-square adjusted	Q-square ( <i>predictive relevance</i> )
Organizational Commitment (Y)	0.419	0.407	0.312

Sumber : Olah data 2026

Tabel tersebut menunjukkan nilai R-square dan R-square adjusted untuk variabel Organizational Commitment (Y). Nilai R-square sebesar 0,419 berarti bahwa sebesar 41,9% variabilitas dalam Organizational Commitment dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, misalnya Psychological Empowerment, Perceived Organizational Support, dan Work Engagement. Sementara itu, nilai R-square adjusted sebesar 0,412 mengoreksi nilai R-square dengan mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel, dan masih berada dalam rentang yang cukup baik. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat, sehingga konstruk yang memengaruhi Organizational Commitment berkontribusi secara signifikan dalam membentuk komitmen organisasi karyawan.

**Tabel 7.** Hasil Uji Model Fit (SRMR, NFI, RMS theta)

Indikator	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>	Nilai ambang	Keterangan
SRMR	0,034	0,034	< 0,08	Sangat baik
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	0,912	0,910	> 0,90	Baik
RMS theta	0,089	0,089	< 0,12	Baik

Sumber : Olah data 2026

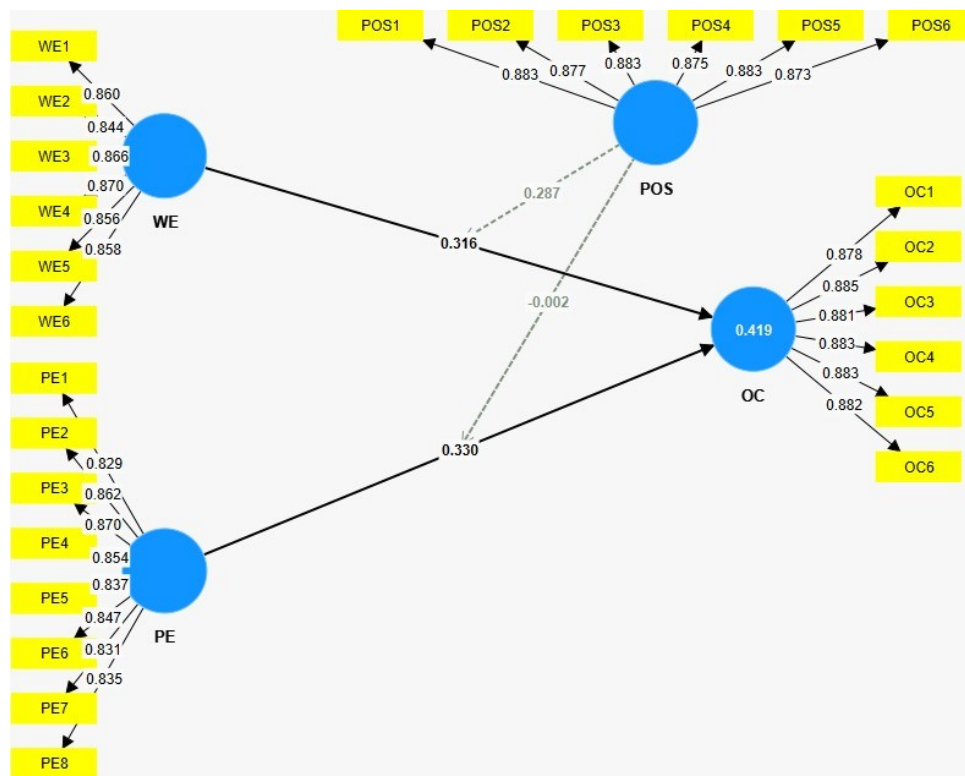
Tabel 7 Uji F Square (atau disebut juga uji effect size  $f^2$ ) dalam analisis PLS-SEM digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh relatif dari satu variabel laten independen terhadap variabel laten dependen.

Tabel 7 tersebut menunjukkan hasil pengujian model fit menggunakan indikator Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) untuk dua jenis model, yaitu saturated model dan estimated model. Nilai SRMR pada saturated model adalah 0.034, sedangkan pada estimated model juga 0.034. SRMR merupakan ukuran kesesuaian model, di mana nilai di bawah 0.08 umumnya dianggap menunjukkan model fit yang baik. Dengan nilai SRMR sebesar 0.034, baik saturated model maupun estimated model dapat dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik. Oleh karena itu, secara keseluruhan model struktural ini dapat dianggap sesuai atau fit terhadap data yang digunakan.

Berdasarkan temuan empiris penelitian ini, terdapat lima implikasi praktis yang dapat diimplementasikan secara langsung oleh manajemen perbankan. strategi berdiferensiasi untuk *work engagement* versus *psychological empowerment*. Karena *perceived organizational support* (POS) terbukti memperkuat hubungan *work engagement-commitment* tetapi tidak memoderasi *psychological empowerment-commitment*, manajemen perlu membedakan pendekatan. Program peningkatan *work engagement* (seperti *job crafting*, pelatihan ketahanan psikologis, dan program pengembangan karir) harus selalu dibarengi dengan penguatan POS yang eksplisit. Sebaliknya, pemberdayaan psikologis dapat dilakukan langsung melalui delegasi wewenang, pemberian otonomi yang lebih besar, dan desain pekerjaan bermakna tanpa harus menunggu terciptanya POS terlebih dahulu. Penguatan sistem penghargaan dan pengakuan (POS). Bank perlu merancang sistem penghargaan yang transparan, berbasis kinerja waktu nyata, dan tidak birokratis. Program *on-the-spot recognition*, penghargaan bulanan yang dipublikasikan di internal, serta bonus berbasis tim dapat menjadi intervensi awal yang efektif untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Program pemberdayaan psikologis tanpa ketergantungan. Temuan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh independen terhadap komitmen memberikan ruang bagi bank untuk segera mengimplementasikan program seperti: (a) *job crafting* (karyawan diberi wewenang mendesain ulang tugasnya sesuai kekuatan dan minat), (b) pendelegasian wewenang pengambilan keputusan hingga ke level *frontline staff* (misalnya, wewenang memaafkan denda keterlambatan nasabah hingga batas tertentu), (c) penyediaan umpan balik langsung dari nasabah dan atasan tanpa melalui banyak lapisan hierarki.

Intervensi khusus untuk karyawan dengan masa kerja pendek (1–4 tahun). Analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kelompok karyawan dengan masa kerja pendek memiliki persepsi POS yang lebih rendah dibandingkan karyawan senior. Bank disarankan memberikan *onboarding support* yang lebih intensif, program *mentoring* dari karyawan senior minimal 6 bulan, serta komunikasi eksplisit dan berkala tentang berbagai bentuk dukungan organisasi yang tersedia. Evaluasi berkala menggunakan instrumen terukur. Bank disarankan melakukan survei internal tahunan menggunakan keempat instrumen standar yang telah terbukti valid dan reliabel dalam penelitian ini: UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) untuk *work engagement*, Spreitzer *Psychological Empowerment Scale*, SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*), dan OCS (*Organizational Commitment Scale*) dari Meyer dan Allen. Hasil survei dapat digunakan untuk memantau dinamika keempat variabel sekaligus mengevaluasi efektivitas intervensi yang telah berjalan.

## Pengujian Parsial dan Hipotesis



**Gambar 1** Hasil Uji Parsial dan Hipotesis

Gambar ini merupakan visualisasi model struktural dalam analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang menggambarkan hubungan antara variabel laten Psychological Empowerment (PE), Perceived Organizational Support (POS), Work Engagement (WE), dan Organizational Commitment (OC). Setiap variabel laten diukur oleh sejumlah indikator: PE diukur oleh tiga indikator (PE1, PE2, PE3), POS diukur oleh satu indikator (POS1), WE diukur oleh lima indikator (WE1 hingga WE5), dan OC kemungkinan juga diukur oleh beberapa indikator yang tidak sepenuhnya terlihat dalam gambar. Model ini menunjukkan jalur pengaruh langsung dari PE, POS, dan WE terhadap OC, serta kemungkinan interaksi atau pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), diperoleh hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **H1 Pengaruh Work Engagement terhadap Organizational Commitment**

Nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.316 dengan t-statistic 8.015 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Work Engagement berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Commitment. Artinya, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption semakin tinggi komitmen organisasional mereka.

### **H2 Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Organizational Commitment**

Koefisien jalur sebesar 0.330 dengan t-statistic 8.851 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ) menunjukkan bahwa Psychological Empowerment berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Commitment. Dengan demikian, semakin karyawan merasa diberdayakan—melalui makna kerja, kompetensi, otonomi, dan dampak semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi.

### **H3 Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Commitment**

Dengan nilai koefisien 0.358, t-statistic 9.147, dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ), dapat disimpulkan bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Commitment. Artinya, persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan meningkatkan komitmen mereka.

### **H4 Moderasi Perceived Organizational Support terhadap pengaruh Work Engagement terhadap Organizational Commitment**

Interaksi antara Perceived Organizational Support dan Work Engagement menghasilkan koefisien 0.287 dengan t-statistic 7.678 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memoderasi secara signifikan dan positif hubungan antara Work Engagement dan Organizational Commitment. Artinya, pada tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi, pengaruh positif Work Engagement terhadap Organizational Commitment akan semakin kuat. Dengan kata lain, dukungan organisasi berperan sebagai penguat (amplifier) yang memperkuat dampak keterikatan kerja terhadap komitmen.

### **H5 Moderasi Perceived Organizational Support terhadap pengaruh Psychological Empowerment terhadap Organizational Commitment**

Interaksi antara Perceived Organizational Support dan Psychological Empowerment menghasilkan koefisien -0.002 dengan t-statistic 0.056 dan p-value 0.955 ( $> 0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa Perceived Organizational Support tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara Psychological Empowerment dan Organizational Commitment. Dengan demikian, pengaruh positif Psychological Empowerment terhadap Organizational Commitment bersifat independen dan tidak bergantung pada tingkat dukungan organisasi yang dirasakan. Mungkin hal ini disebabkan karena Psychological Empowerment merupakan kondisi motivasional intrinsik yang sudah cukup kuat dalam membentuk komitmen tanpa memerlukan penguatan dari faktor eksternal seperti dukungan organisasi.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi proposisi Job Demands-Resources Model bahwa work engagement sebagai kondisi motivasional positif berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment. Karyawan yang mengalami vigor, dedikasi, dan absorption dalam bekerja cenderung mengembangkan ikatan afektif yang kuat dengan organisasi, sesuai dengan penelitian Saks (2006) dan Schaufeli et al. (2002). Hasil pengujian H2 mendukung teori Psychological Empowerment (Spreitzer, 1995) bahwa perasaan bermakna, kompeten, otonom, dan berdampak secara intrinsik memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada organisasi. Temuan ini konsisten dengan meta-analisis Seibert et al. (2011) yang menunjukkan korelasi kuat antara pemberdayaan psikologis dengan komitmen organisasi. Konfirmasi H3 sejalan dengan Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) dimana karyawan membalas dukungan organisasi dengan meningkatkan komitmen melalui mekanisme reciprocity. Dalam konteks perbankan Indonesia yang hierarkis, persepsi dukungan organisasi menjadi penentu kritis dalam membentuk komitmen.

Temuan paling menarik adalah peran moderasi POS yang berbeda untuk dua variabel independen. POS berhasil memperkuat hubungan work engagement-commitment (H4) namun gagal memoderasi hubungan psychological empowerment-commitment (H5). Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) dimana POS berfungsi sebagai sumber daya tambahan yang memperkuat efek work engagement (sumber daya psikologis) terhadap komitmen. Sebaliknya, psychological empowerment sebagai konstruk intrinsik yang sudah kuat cenderung berdampak langsung tanpa memerlukan penguatan dari faktor eksternal seperti POS. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pemberdayaan psikologis menciptakan "kekuatan internal" yang relatif independen terhadap konteks organisasi. Implikasi teoretis penelitian ini adalah pengayaan model integratif yang

memadukan JD-R Model, Psychological Empowerment Theory, dan Organizational Support Theory dalam konteks perbankan negara berkembang. Temuan juga memberikan kontribusi pada pemahaman boundary condition dari efek moderasi POS yang ternyata tidak universal untuk semua konstruk psikologis.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 400 karyawan perbankan di Indonesia, penelitian ini menyimpulkan hal-hal berikut. Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment ( $\beta = 0,316$ ;  $t = 8,015$ ;  $p < 0,05$ ). Semakin tinggi vigor, dedikasi, dan absorption karyawan dalam bekerja, semakin tinggi komitmen organisasi mereka. Psychological empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment ( $\beta = 0,330$ ;  $t = 8,851$ ;  $p < 0,05$ ). Semakin tinggi rasa makna, kompetensi, otonomi, dan dampak yang dirasakan karyawan, semakin tinggi komitmen organisasi mereka. Perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment ( $\beta = 0,358$ ;  $t = 9,147$ ;  $p < 0,05$ ). POS memperkuat secara signifikan hubungan antara work engagement dan organizational commitment ( $\beta$  interaksi =  $0,287$ ;  $t = 7,678$ ;  $p < 0,05$ ). Artinya, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, pengaruh positif work engagement terhadap komitmen organisasi menjadi semakin kuat. POS tidak memoderasi hubungan antara psychological empowerment dan organizational commitment ( $\beta$  interaksi =  $-0,002$ ;  $t = 0,056$ ;  $p = 0,955$ ). Dengan kata lain, psychological empowerment berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara independen, tanpa bergantung pada tinggi rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan.

Model penelitian secara keseluruhan mampu menjelaskan 41,9% varians organizational commitment ( $R^2 = 0,419$ ) dan telah memenuhi seluruh kriteria validitas, reliabilitas, serta model fit (SRMR =  $0,034$ ). Secara praktis, manajemen perbankan disarankan untuk (a) membedakan strategi peningkatan work engagement (harus disertai penguatan POS) dan psychological empowerment (dapat dilakukan secara independen), (b) memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan, serta (c) melakukan evaluasi berkala menggunakan instrumen terstandar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., & Hasan, M. E. (2021). Bangladesh toward digital financial inclusion: FinTech experience. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 8(2).
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the banking industry. *Journal of Financial Services Research*, 61(3), 289–312.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 15–31.
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
- Del Sarto, N., Bocchialini, E., Gai, L., & Ielasi, F. (2024). Digital transformation in banking: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122–145.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job Demands-Resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(2), 123–145.

- Ding, L., & He, Y. (2023). Digital transformation and employee well-being in banking. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 789–806.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Frederick, C. M., & Ryan, R. M. (2023). Self-determination theory and vitality. In *Handbook of self-determination research* (pp. 89–104). University of Rochester Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Giacosa, E., Alam, G. M., Culasso, F., & Crocco, E. (2023). Digital surveillance and employee productivity in banking. *Journal of Business Research*, 156, 113–128.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. [Artikel dalam jurnal, bukan buku]
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Jeske, D., & Santuzzi, A. M. (2015). Monitoring what and when: Cybersecurity and employee trust. *Computers in Human Behavior*, 53, 223–232.
- Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: The impact of technology overload on employee well-being. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061–1072.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation in banking: The role of leadership and employee engagement. *Sustainability*, 13(8), 4321.
- Klijin, M., van der Heijden, B., & Mulder, R. H. (2021). Human energy at work: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), 145–167.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Mani, S. (2024). Digitalization and economic growth in South Asia. *Asian Development Review*, 41(1), 78–102.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936.
- Mehboob, F., Haque, R., & Othman, N. (2023). When employees become change agents: Unfolding the mechanism promoting the change supportive behavior. *Organizational Psychology*, 13(1), 203–220.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- OECD. (2023). *Economic surveys: Bangladesh 2023*. OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2023). *Statistik perbankan Indonesia – Desember 2023*. OJK.
- Prasetya, A., & Kato, M. (2019). The effect of work engagement on organizational commitment in Indonesian banking sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 273–280.

- Pratama, R. W., & Asyhari, A. (2025). The role of digital leadership on employee performance with the mediation of organizational commitment at Bank Indonesia Representative Offices DKI Jakarta. *IAP Journal*, 13(3), 251–268.
- Qiao, Y., Li, S., & Hong, Y. (2024). Employee performance in the digital era: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1123–1151.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337–396.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- Rahayu, A., Ramli, A. H., Mariam, S., Kusnadi, K., & Tablante, D. (2025). The role of organizational commitment mediation on turnover intention of private bank employees. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(2), 851–860.
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A review, framework, and research agenda for electronic performance monitoring. *Journal of Management*, 46(1), 100–126.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565.
- Sari, D. P., & Wijaya, C. (2021). Pengaruh psychological empowerment terhadap organizational commitment pada karyawan ritel di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 155–168.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schmitt, A., Ohly, S., Kleine, A. K., & Schnafel, A. K. (2026). Relationships between human energy and work-related constructs: A meta-analysis. *Applied Psychology*, 75(2), 245–278.
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). Digital transformation and technostress: A cross-industry study. *Journal of Applied Psychology*, 109(3), 456–478.
- Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.
- Thayer, R. E. (1989). *The biopsychology of mood and arousal*. Oxford University Press.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., & Lu, H. Y. (2021). Digital transformation and employee well-being: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1123.

- Turel, O., & Qahri-Saremi, H. (2016). Problematic use of social networking sites: Antecedents and consequence from a dual-system theory perspective. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1087–1116.
- Wei, L., & Zheng, Y. (2025). Technostress and job performance in digitalized banking: A cross-national study. *Information & Management*, 62(1), 103–121.
- Willis Towers Watson. (2022). *Indonesia Employee Turnover Trends Report 2022*. Willis Towers Watson.