# Pengaruh Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur

*by* Denny Erwanto Suciono

**Submission date:** 16-Aug-2022 05:39AM (UTC-0400)
**Submission ID:** 1883129344
**File name:** IJEBMR_Denny_Rev.1_Indo.docx (339.79K)
**Word count:** 7758
**Character count:** 51511

International Journal of Economics, Business and Management Research

Vol. 6, No.08; 2022

ISSN: 2456-7760

# Pengaruh *Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement*, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Engagement* Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur

Denny Erwanto Suciono [1], Tri Andjarwati [2], Sumiati [3]

[1,2,3] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

doi: 10.51505/ijebmr.2022.6801 URL: http://dx.doi.org/1051505/ijebmr.2022.6801

**Abstrak**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Job Characteristicdan *Job Involvement*terhadap *Job Involvement*dan Kinerja Karyawan; dan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Job Characteristicdan *Job Involvement*terhadap Kinerja *Work Engagement* Karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif dan menggunakan metode pengumpulan data angket. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kausal. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. Populasi sampel adalah 88 karyawan PT Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur pada tingkat staf dan tenaga teknik lapangan. Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM). Untuk menjawab hipotesis digunakan Partial Least Square (PLS). Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel Transformational Leadership dan Karakteristik Kerja tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Sedangkan Job Involvement berpengaruh terhadap Work Engagement dan Kinerja Karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Variabel Work Engagement berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Dan variabel kepemimpinan transformasional, Job Characteristicdan *Job Involvement*berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui work engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Pekerjaan, Keterlibatan Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan.

## 1. pengantar

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Setiap organisasi perlu meningkatkan efektivitas kinerja pegawai agar terbentuk unit kerja organisasi yang baik. Kinerja pegawai merupakan bentuk keberhasilan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari tindakannya sendiri (Prasetyo, 2021) . Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila hasil kerja individu dapat melebihi target yang telah ditetapkan.

*Work Engagement* karyawan memegang peranan penting dalam perkembangan perusahaan. *Work Engagement* adalah ekspresi keseluruhan dari sikap dan perilaku oleh karyawan di tempat kerja. Perbaikan dan pengembangan perusahaan dapat dilakukan dengan menciptakan employee engagement. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen

yang tinggi terhadap pekerjaannya agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat (Baker & Demerouti, 2008 dalam Hazrati, 2017).

Selain *Work Engagement*, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu karakteristik pekerjaan, *Job Involvement*dan kepemimpinan transformasional. Job Characteristicadalah dimensi motivasi yang mempengaruhi pengalaman tanggung jawab dan pengetahuan karyawan yang terkait dengan aktivitas kerja (Fitzgerald, 1985 dalam Zhao dkk., 2016) . Dengan karakteristik pekerjaan, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan pengembangan karyawan. Menurut Chandra et al (2014) terdapat hubungan positif yang signifikan antara Job Characteristicdengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Nelson et al (2019) juga menyatakan bahwa Job Characteristicberpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012), *Job Involvement*adalah tingkat identifikasi karyawan dengan pekerjaan mereka, berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka, dan menganggap kinerja mereka di tempat kerja lebih penting untuk kebaikan mereka sendiri. *Job Involvement*karyawan dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Penelitian Fahrizal (2020) menyatakan bahwa *Job Involvement*berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Septiadi et al (2017) juga menyatakan bahwa *Job Involvement*berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja organisasi.

Transformational Leadership adalah kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai kerja karyawan sehingga karyawan akan mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Setiawan et al, 2017). Penerapan Transformational Leadership di perusahaan akan menyebabkan karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan hormat kepada pemimpinnya. Akhirnya, karyawan dapat termotivasi untuk melakukan hal-hal di luar harapan yang ditetapkan. Tandayong & Roy (2018) menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Wijaya dan I Gusti (2020) menyatakan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor karakteristik pekerjaan, *Job Involvement*dan faktor kepemimpinan transformasional. Adanya faktor-faktor tersebut harus menjadi perhatian bagi perusahaan yang menginginkan peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh *Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement*, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Engagement* Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur** ".

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Pekerjaan, dan *Job Involvement*terhadap *Job Involvement*dan Kinerja Karyawan; dan menganalisis pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan; dan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Job Characteristicdan *Job Involvement*terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement.

## 2.Tinjauan Teoretis

### *2.1. Teori Besar*

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Kerangka perilaku organisasi ini tertuang dalam

buku Organizational Behavior yang ditulis oleh Robbins dan Judge (2013). Teori perilaku organisasi memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi, yaitu input, proses, dan output.

*2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia*

Pada dasarnya hal yang paling berperan dalam mencapai suatu tujuan yang maksimal adalah dimulai dari hal yang paling mendukung untuk mencapai tujuan tersebut yaitu sumber daya manusia (SDM). Lauren A. Aply sebagaimana dikutip Tanthowi menerjemahkan manajemen sebagai "The art of get done through people" atau seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Sulistiyorini dalam Susan & Rachmawati, 2019). Setelah menelaah pengertian manajemen, peneliti juga menelaah pengertian sumber daya manusia (SDM). Pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan & Rachmawati, 2019). Sedangkan menurut Qomariah, (2020) mendefinisikan Sumber Daya Manusia sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki rasa perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

*2.3. Kinerja karyawan*

Kinerja merupakan hal penting yang harus dikelola oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Karena salah satu faktor yang menjamin keberhasilan suatu perusahaan adalah bagaimana sumber daya manusia yang ada di dalamnya dapat berkontribusi secara optimal untuk dapat mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan (Sakti, 2019) . Menurut Sulastri dalam Cahyandani, (2021) mendefinisikan kinerja sebagai perwujudan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dijadikan dasar penilaian pegawai atau organisasi, sehingga perlu diupayakan peningkatan kinerja.

*2.4. Work Engagement*

Keterikatan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri, tidak hanya secara fisik dan kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya. *Work Engagement* adalah suatu kondisi di mana karyawan secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri secara positif dalam peran pekerjaannya (Radica et al., 2020) . Taylor dalam Husnu Dzon, (2021) menyatakan bahwa *Work Engagement* adalah perasaan partisipasi aspek kognitif, emosional, dan fisik seorang karyawan dalam aktivitas kerja, kinerja organisasi dan output.

*2.5. Transformational Leadership*

Bobo, (2019) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikut baik secara individu maupun sebagai tim. Menurut O'Leary dalam Wijaya, (2020) Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer ketika ia ingin sebuah kelompok untuk memperluas batas dan tampil di luar status quo atau mencapai serangkaian tujuan organisasi yang sama sekali baru.

*2.6. Job Characteristic*

Menurut Purwanto & Soliha, (2017) Job Characteristic adalah upaya untuk mengidentifikasi karakteristik tugas pekerjaan, bagaimana karakteristik tersebut digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

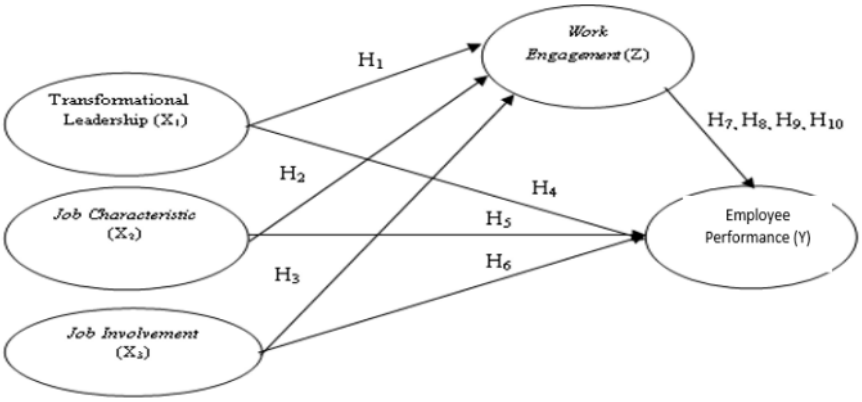
Adapun menurut Montori, M. & Dotulong, (2019) program pengayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan membantu pemegang jabatan memenuhi kebutuhan dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab mereka. Sedangkan menurut Putri & Wibawa, dalam Arizka, (2020) karakteristik adalah suatu keyakinan yang muncul karena memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam menjalankan suatu pekerjaan, sehingga mampu memperoleh suatu kesuksesan.

*2.7. Job Involvmenet*

Job Involvement diartikan sebagai kedudukan seorang pegawai yang dikenal dan dikenal oleh lingkungan pekerjaannya, dengan terlibat secara aktif (active partisipasi) dalam organisasi, dan menganggap pencapaian prestasi sebagai suatu hal yang penting bagi dirinya. -esteem (Robbins dalam Romadhona, 2020) . Karyawan yang memiliki tingkat *Job Involvement* yang tinggi sangat parsial dan sangat peduli dengan bidang pekerjaan yang digelutinya (Rizwan dan Septiadi dalam Prayogi & Fahmi, 2021) .

### *2.8.* Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

2.8.1 Kerangka konseptual




Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.8.2 Hipotesis Penelitian

Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengubah pegawai agar menjadi lebih baik dari yang biasa dilakukan yang berdampak pada peningkatan prestasi kerja pegawai. Kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin perusahaan akan mempengaruhi perasaan karyawannya, termasuk keterlibatan karyawan tersebut. Hal ini melalui penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., ( 2021) ; Wijaya, ( 2020) ; Salu & Hartijasi (2018) membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap work engagement . Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

$H_1$ : Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement

*Job Involvement* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan bersatu dengan pekerjaan, mencurahkan waktu dan energi dan memandang pekerjaan sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Prayogi & Fahmi, ( 2021) dan Juliana & Hendriati (2020) juga membuktikan bahwa *Job Involvement*berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. *Job Involvement*dapat meningkatkan *Job Involvement*karyawan . Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H $_2$ : Job Involvement berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement

Job Characteristic mempunyai tujuan untuk mengatur penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan perilaku yang menjadi pedoman dalam bekerja sehingga dalam hal ini Job Characteristicdapat menghasilkan keselarasan dalam organisasi yang terbuka dan terukur serta kemajuan dalam lingkungan kerja. organisasi (Bedagama & Tjahjaningsih, 2021) . Semakin baik karakteristik pekerjaan, semakin banyak keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Putra & Raharso (2019) , Prayogi & Fahmi, ( 2021) , dan Herman ( 2021) yang menunjukkan bahwa model Job Characteristicberpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H $_3$ : Job Characteristic berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement

Transformational Leadership muncul sebagai cara untuk mengatasi keterbatasan, dan penelitian teoretis dan empiris telah diperluas ke fenomena yang terjadi (Juni, 2017) . Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan menimbulkan motivasi kerja yang baik pula bagi karyawannya. Keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam prestasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Putra dkk., ( 2021) ; Cahyandani, ( 2021) ; Heimerer, ( 2019) ; Wijaya, ( 2020) membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Fungsi dan peran Transformational Leadership dan work engagement sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H $_4$ : Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

*Job Involvement* adalah sejauh mana orang diakui untuk pekerjaan mereka, berpartisipasi secara aktif di dalamnya, dan menganggap prestasi mereka penting untuk harga diri. Apabila karyawan memiliki *Job Involvement*yang rendah maka akan menyebabkan kinerja dan kualitas organisasinya menurun, karena merekalah yang melakukan kegiatan operasional dan berhubungan langsung dengan konsumen. Beberapa hasil penelitian dari Sunariyo dkk., (2017) dan Azzahra & Maryati (2016) menyatakan bahwa semakin tinggi *Job Involvement*karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H5 : *Job Involvement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Job Characteristicadalah upaya untuk mengidentifikasi karakteristik tugas pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Oldham & Hackman, 2005) . Kinerja yang optimal dapat dinilai dengan adanya hasil kerja yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dapat disebut dengan karakteristik pekerjaan. Penelitian Bedagama & Tjahjaningsih ( 2021) ,

Prayogi & Fahmi, ( 2021) , Rahmadalena & Asmanita (2020) menunjukkan bahwa Job Characteristicberpengaruh positif terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H $_6$ : Job Characteristicberpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Work Engagement mencerminkan energi pribadi yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. *Job Involvement*berimplikasi pada kinerja, baik bagi individu maupun perusahaan. Bedagama & Tjahjaningsih ( 2021) mengungkapkan bahwa employee engagement berkaitan erat dengan kinerja karyawan karena setiap anggota dalam suatu organisasi perlu merasakan ikatan yang kuat dengan organisasi tersebut sehingga timbul perasaan bahwa apa yang mereka lakukan penting dalam organisasi. Penelitian oleh Cahyandani ( 2021) , Bedagama & Tjahjaningsih ( 2021) , Salu & Hartijasi (2018) dan Sunariyo et al., (2017) menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dibuat hipotesis penelitian, yaitu:

H $_7$ : Work Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H $_8$ : Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement.

H $_9$ : Job Characteristicberpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement.

H $_{10}$ : Job Involvement berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement.

## 3 Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif dan menggunakan metode pengumpulan data angket. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kausal karena variabel yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah penelitian yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, *Job Involvement*terhadap kinerja karyawan melalui work engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji literatur, teori, dan penelitian sebelumnya yang relevan sehingga hipotesis atau jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian diumumkan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis Partial Least Square (PLS).

### *3.1 Populasi dan Sampel*

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur sebanyak 102 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik Non Probability Sampling. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 88 orang pegawai PT Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur pada tingkat tenaga bidang teknik.

### *3.2 Variabel Penelitian*

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis dan/atau model analisis yang telah diuraikan sebelumnya, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Eksogen atau Variabel Independen, adalah variabel yang menyebabkan perubahan

variabel lain atau variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel eksogen dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu: Transformational Leadership (X1), Job Characteristic(X2), dan *Job Involvement*(X3).

2. Variabel Endogen atau Variabel Dependen, adalah variabel yang dipengaruhi atau variabel yang disebabkan oleh variabel lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Work Engagement (Z).

*3.3 Definisi Operasional*

Definisi operasional masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kepemimpinan transformasional. Transformational Leadership merupakan upaya untuk mengubah karyawan menjadi lebih baik dari apa yang biasanya dilakukan yang berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan. Indikator *Job Involvement*mengacu pada (Heimerer, 2019) , yaitu: (a) Pengaruh ideal, (b) Pertimbangan individual, (c) Stimulasi intelektual, (d) Motivasi inspirasional.

(2) Job Characteristic. Job Characteristicadalah pekerjaan yang diperkaya untuk memiliki tingkat dimensi yang tinggi, dan yang pada akhirnya menciptakan tingkat keadaan psikologis kritis yang tinggi pada karyawan. Indikator karakteristik karya yang dirujuk dalam Penelitian (Prayogi & Fahmi, 2021) adalah: (a) Variasi Keterampilan. Menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memerlukan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian yang sukses. (b) Identifikasi Tugas. Termasuk unit kerja yang dapat diidentifikasi, yang dikerjakan dari awal hingga akhir. Identifikasi tugas adalah elemen pengayaan pekerjaan. (c) Signifikansi Tugas. Menunjukkan dampak pekerjaan yang dilakukan pada orang lain. (d) Otonomi. Seberapa besar kebebasan dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. (e) Umpan Balik. Ini adalah informasi yang diterima karyawan tentang seberapa baik mereka melaksanakan tugas mereka

(3) Keterlibatan pekerjaan. *Job Involvement*adalah tingkat di mana karyawan menyatukan diri dengan pekerjaan untuk mencurahkan waktu dan energi dan memandang pekerjaan sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Indikator *Job Involvement*mengacu pada muliana et al. (2016) dalam (Prayogi & Fahmi, 2021) adalah: (a) Partisipasi Kerja. Partisipasi kerja adalah keikutsertaan karyawan dalam hal operasional di suatu perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. (b) Partisipasi. Dapat diartikan sebagai ikut serta dalam karyawan atau ikut serta dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi. (c) Kerjasama. Kerjasama adalah keinginan untuk bekerja sama secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

(4) *Job Involvement*. Work Engagement merupakan motivasi dan pusat pemikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel work attachment berdasarkan dimensi work attachment dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2006) dalam (Prayogi & Fahmi, 2021) . Dimensi tersebut adalah: (a) Kekuatan (vigor); (b) Dedikasi; (c)

Penyerapan (Absroption)

(5) Kinerja karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2016: 9) prestasi atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator Kinerja Pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Sutrisno (2012: 149) dalam (Marpaung et al., 2019), yaitu sebagai berikut: (a) Kualitas adalah tingkat dimana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati ke tujuan yang diharapkan. (b) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, satuan dan siklus kegiatan yang dilakukan. (c) Ketepatan waktu, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang diinginkan, dengan mempertimbangkan koordinasi keluaran lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (d) Efektivitas biaya adalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. (e) Kebutuhan akan pengawasan adalah sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang penyelia untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan. (f) Interpersonal impact adalah sejauh mana karyawan mempertahankan harga diri, nama baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan.

### *3.4 Teknik Analisis Data*

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dan menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM). Untuk menjawab hipotesis digunakan Partial Least Square (PLS). Menurut Ghozali ( 2012) perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat SmartPLS Ver 3.28, karena bersifat multi lajur dan model yang digunakan bersifat reflektif. Analisis Partial Least Square (PLS) terdiri dari dua submodel, yaitu outer model atau model pengukuran dan inner model atau model struktural.

1. Model Luar

Model eksternal ini mendefinisikan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, atau kita dapat mengatakan bahwa model eksternal mendefinisikan hubungan antara setiap indikator dan variabel latennya dengan menguji validitas dan reliabilitas. Model pengukuran dievaluasi dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas konvergen model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara skor item/indikator dengan skor konstruknya. Jika reflektansi tunggal memiliki korelasi lebih besar dari 0,70 dengan struktur yang diuji, itu disebut reflektansi tinggi. Namun pada tahap penelitian pengembangan skala, beban 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan 2015) .

Indeks validitas diskriminan dapat dilihat pada cross-loading antara indeks dan struktur. Jika suatu konstruksi memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan metriknya daripada metrik tersebut dengan konstruksi lain, ini menunjukkan bahwa konstruksi yang mendasarinya memprediksi metrik di bloknya lebih baik daripada metrik di blok lain.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan keakuratan instrumen dalam mengukur struktur. Jika skor reliabilitas komposit lebih besar dari

0,7, konstruk tersebut dinyatakan reliabel. Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 (Ghozali & Latan 2015) .

2. Model batin

Analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten. Model internal dapat dianalisis menggunakan analisis jalur dan R-squared (Ghozali, 2012) . Saat mengevaluasi model menggunakan PLS, pertama-tama lihat R-kuadrat untuk setiap variabel laten dependen, yang ditafsirkan dengan cara yang sama seperti interpretasi regresi. Perubahan nilai R-squared dapat digunakan untuk menilai apakah beberapa variabel laten independen berpengaruh signifikan terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2012) . Semakin tinggi nilai R-squared, semakin baik prediksi model yang diusulkan.

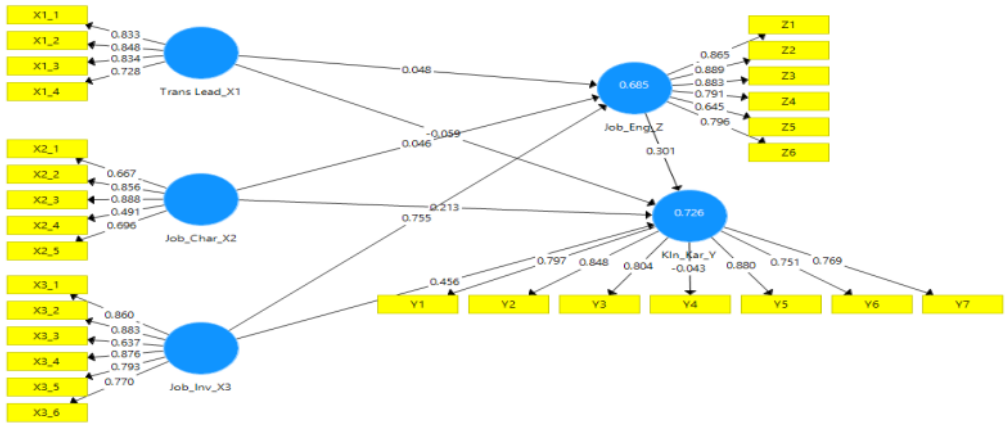
3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan melihat nilai yang dihitung dari koefisien jalur saat menguji model internal. Hipotesis dianggap diterima jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96 (α = 5%), yang berarti jika nilai t-statistik masing-masing hipotesis lebih besar dari t-tabel, maka hipotesis dapat dikatakan diterima. diterima atau dibuktikan.

## 4 Analisis Hasil Penelitian

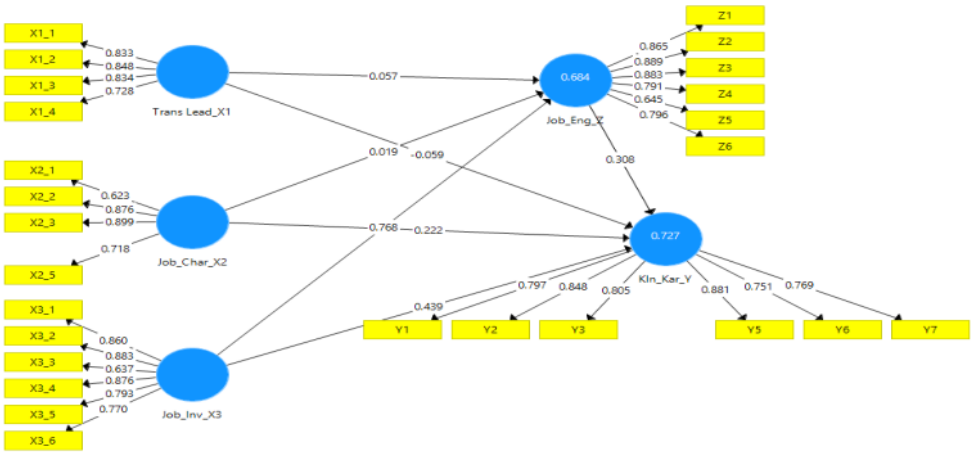
### *4.1 Hasil Analisis Parsial Kuadrat Terkecil*

Analisis model menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan program Smart PLS dijelaskan sebagai berikut: Pada percobaan putaran pertama pada PLS yang dapat dilihat pada Gambar 1, diketahui bahwa terdapat variabel penduga sampel asli yang masih dibawah 0,5. Kemudian akan dilakukan eksperimen kedua dengan menghilangkan variabel estimasi sampel asli yang masih di bawah 0,5 yang dapat dilihat pada Gambar 2:




Gambar 2. Uji Coba Putaran Pertama

Berdasarkan gambar pada putaran awal, terdapat dua indikator yang tidak memenuhi syarat validitas konvergen di atas 0,5 yaitu pada X2.4 (0,491) dan Y.4 (-0,043), maka dilakukan putaran kedua.




Gambar 3. Uji Coba Putaran Kedua

### 4.1.1 Evaluasi Model Luar

Outer model sering juga disebut (outer relation atau model pengukuran) yang menentukan hubungan antara variabel yang diteliti dengan indikatornya.

Validitas konvergen

Untuk menguji validitas konvergen digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen dalam kategori baik jika memiliki nilai loading factor > 0,50. Berikut adalah nilai outer loading masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

| **Variabel** | **item** | **asli Sampel memperkirakan** | **Informasi** |
|---|---|---|---|
| **Transformational Leadership (X 1 )** | **X1.1** | 0,8 33 | Sah |
| | **X1. 2** | 0,848 | Sah |
| | **X1. 3** | 0,834 | Sah |
| | **X1. 4** | 0,728 | Sah |
| **Job Characteristic( X2 )** | **X2.1** | 0,623 | Sah |
| | **X2.2** | 0.876 | Sah |
| | **X2.3** | 0,899 | Sah |
| | **X2.5** | 0,718 | Sah |
| ***Job Involvement*( X3 )** | **X3.1** | 0,860 | Sah |
| | **X3.2** | 0.883 | Sah |

| Variabel | item | asli Sampel memperkirakan | Informasi |
|---|---|---|---|
| | **X3.3** | 0,637 | Sah |
| | **X3.4** | 0.876 | Sah |
| | **X3.5** | 0,793 | Sah |
| | **X3.6** | 0,770 | Sah |
| ***Job Involvement*(Z)** | **Z1** | 0,865 | Sah |
| | **Z2** | 0.889 | Sah |
| | **Z3** | 0.883 | Sah |
| | **Z4** | 0,791 | Sah |
| | **Z5** | 0,645 | Sah |
| | **Z6** | 0,796 | Sah |
| **Kinerja Karyawan (Y)** | **Y1** | 0,797 | Sah |
| | **Y2** | 0,848 | Sah |
| | **Y3** | 0,805 | Sah |
| | **Y5** | 0.881 | Sah |
| | **Y6** | 0,751 | Sah |
| | **Y7** | 0,769 | Sah |

Berdasarkan uji validitas konvergen yang terlihat pada Tabel 1 di atas diketahui bahwa semua indikator pada masing-masing dinyatakan valid sebagai alat ukur konstruk sehingga semua indikator layak atau valid untuk digunakan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, karena semua diantaranya memiliki nilai validitas konvergen di atas 0,5.

### Rata-rata Perbedaan Diekstrak (AVE)

AVE bertujuan untuk menguji reliabilitas variabel konstruk. AVE bertujuan untuk menetapkan bahwa variabel konstruk memiliki nilai Discriminant Validity yang baik. Nilai AVE dinyatakan memuaskan jika > 0,5. Hasil pengujian AVE ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai AVE

| | Rata-rata Perbedaan Diekstrak (AVE) |
|---|---|
| **Transformational Leadership (X 1 )** | 0,6 60 |
| **Job Characteristic( X2 )** | 0,6 20 |
| ***Job Involvement*( X3 )** | 0,6 53 |
| ***Job Involvement*(Z)** | 0,666 |
| **Kinerja Karyawan (Y)** | 0,655 |

Hasil nilai AVE untuk blok indikator yang mengukur konstruk dapat dinyatakan memiliki nilai diskriminan validitas yang baik karena nilai AVE > 0,5. Artinya semua variabel konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

### Validitas Diskriminan

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil uji validitas diskriminan. Uji validitas diskriminan bertujuan untuk menguji validitas blok indikator. Uji validitas diskriminan menggunakan nilai cross-loading.

Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai cross-loading indikator pada variabelnya paling besar dibandingkan dengan variabel lainnya.

Tabel 3. Pemuatan Silang

| | Transformational Leadership (X 1 ) | Job Characteristic( X2 ) | *Job Involvement*( X3 ) | *Job Involvement*(Z) | Kinerja Karyawan (Y) |
|---|---|---|---|---|---|
| **X1.1** | 0,833 | 0,659 | 0,649 | 0,503 | 0,566 |
| **X1. 2** | 0,848 | 0,571 | 0,674 | 0,638 | 0,513 |
| **X1. 3** | 0,834 | 0,576 | 0,513 | 0,477 | 0,459 |
| **X1. 4** | 0,728 | 0,543 | 0,590 | 0,473 | 0,513 |
| **X2.1** | 0,321 | 0,623 | 0,391 | 0,325 | 0,413 |
| **X2.2** | 0,684 | 0,876 | 0,661 | 0,554 | 0,628 |
| **X2.3** | 0,670 | 0,899 | 0,754 | 0,602 | 0,693 |
| **X2.5** | 0,531 | 0,718 | 0,594 | 0,555 | 0,513 |
| **X3.1** | 0,677 | 0,711 | 0,860 | 0,765 | 0,716 |
| **X3.2** | 0,675 | 0,667 | 0,883 | 0,720 | 0,703 |
| **X3.3** | 0,451 | 0,541 | 0,637 | 0,449 | 0,560 |
| **X3.4** | 0,639 | 0,688 | 0,876 | 0,754 | 0,652 |
| **X3.5** | 0,640 | 0,571 | 0,793 | 0,693 | 0,682 |
| **X3.6** | 0,531 | 0,601 | 0,770 | 0,569 | 0,671 |
| **Z1** | 0,483 | 0,554 | 0,665 | 0,865 | 0,703 |
| **Z2** | 0,591 | 0,570 | 0,752 | 0,889 | 0,735 |
| **Z3** | 0,581 | 0,592 | 0,732 | 0,883 | 0,684 |
| **Z4** | 0,523 | 0,545 | 0,633 | 0,791 | 0,561 |
| **Z5** | 0,417 | 0,391 | 0,574 | 0,645 | 0,525 |
| **Z6** | 0,568 | 0,568 | 0,671 | 0,796 | 0,582 |
| **Y1** | 0,427 | 0,538 | 0,599 | 0,525 | 0,797 |
| **Y2** | 0,458 | 0,561 | 0,640 | 0,541 | 0,848 |
| **Y3** | 0,545 | 0,576 | 0,697 | 0,652 | 0,805 |
| **Y5** | 0,559 | 0,658 | 0,778 | 0,768 | 0,881 |
| **Y6** | 0,569 | 0,566 | 0,662 | 0,682 | 0,751 |
| **Y7** | 0,496 | 0,620 | 0,595 | 0,578 | 0,769 |

Nilai cross loading pada Tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabel masing-masing.

**Keandalan Komposit**

Composite Reliability adalah bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability jika memiliki nilai composite reliability > 0,70. Berikut adalah nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. Keandalan Komposit

| | Gabungan Keandalan |
|---|---|
| **Transformational Leadership (X 1 )** | 0.885 |
| **Job Characteristic( X2 )** | 0.865 |

| | |
|---|---|
| ***Job Involvement*( X3 )** | 0. 918 |
| ***Job Involvement*(Z)** | 0,922 |
| **Kinerja Karyawan (Y)** | 0,919 |

Berdasarkan data pada Tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite realibility sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel cukup dalam mengukur variabel laten/konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

**Alpha Cronbach**

Uji reliabilitas dengan reliabilitas komposit di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha jika memiliki nilai cronbach alpha > 0,6. Berikut ini adalah nilai Cronbach alpha dari masing-masing variabel:

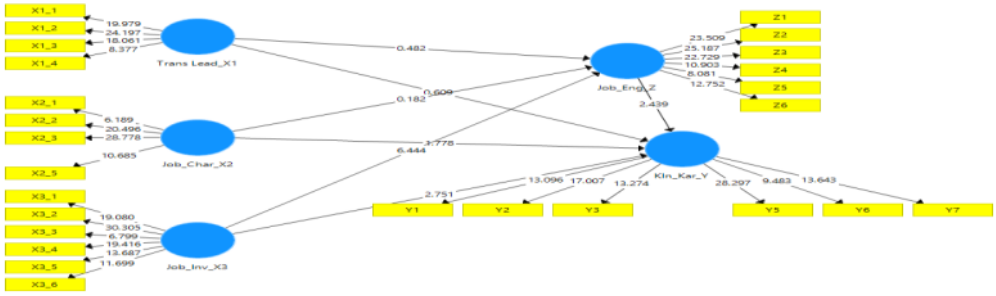
Tabel 5 . Alpha Cronbach

| | **Cronbach Alfa** |
|---|---|
| **Transformational Leadership (X 1 )** | 0. 827 |
| **Job Characteristic( X2 )** | 0. 790 |
| ***Job Involvement*( X3 )** | 0.891 _ |
| ***Job Involvement*(Z)** | 0,897 |
| **Kinerja Karyawan (Y)** | 0,894 |

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha masing-masing variabel penelitian adalah > 0,60. Dengan demikian hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi syarat nilai cronbach alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel secara keseluruhan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.1.2 Uji Model Dalam

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis Partial Least Square (PLS) dengan program Smart PLS. Berikut adalah gambar model PLS yang diusulkan.




Gambar 4. Model Penelitian PLS

Hasil nilai inner weight pada Gambar 6 di atas menunjukkan bahwa variabel Work Engagement (Z) dipengaruhi oleh variabel Transformational Leadership (X1), Job Characteristic (X2), dan Job Involvement (X3) sedangkan Employee Performance (Y) variabel dipengaruhi oleh variabel Transformational Leadership (X1), Job Characteristic(X2), *Job Involvement*(X3), dan *Job Involvement*(Z) yang dijelaskan dalam persamaan struktural di bawah ini:

Z = 0,057 X 1 + 0. 0 1 9 X2 + 0 . 768 X3

Y = - 0,059 X 1 + 0 . 222 X2 + 0 . 439 X3 + 0,3 08 Z

*4.2 Pengujian Hipotesis*

Untuk menjawab hipotesis penelitian, Anda dapat melihat t-statistik pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

| | **Asli Sampel (HAI)** | **Sampel Berarti(M)** | **Standar Deviasi (STDEV)** | **Statistik T (lO/STDEVl)** |
|---|---|---|---|---|
| Transformational Leadership (X 1 ) -> *Job Involvement*(Z) | 0,057 | 0,057 | 0,119 | 0,482 |
| Job Characteristic( X2 ) -> *Job Involvement*(Z) | 0,019 | 0,029 | 0.107 | 0,182 |
| *Job Involvement*( X3 ) -> *Job Involvement*(Z) | 0,768 | 0,749 | 0,119 | 6.444 |
| Transformational Leadership (X 1 ) -> Kinerja Karyawan (Y) | -0,041 | -0,040 | 0,112 | 0,365 |
| Job Characteristic( X2 ) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.228 | 0.234 | 0,124 | 1.837 |
| *Job Involvement*( X3 ) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0,676 | 0,665 | 0,126 | 5.372 |
| *Job Involvement*(Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.308 | 0.302 | 0,126 | 2.439 |
| Transformational Leadership (X1) -> *Job Involvement*(Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0,011 | 0,016 | 0,041 | 0,265 |
| Job Characteristic(X2) -> *Job Involvement*(Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0,088 | 0,098 | 0,055 | 1,606 |
| *Job Involvement*(X3) -> *Job Involvement*(Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0,254 | 0,240 | 0,072 | 3,545 |

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Transformational Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 0,482 yang berarti lebih kecil dari 1,96.

2. Job Characteristictidak berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 0,182 yang berarti lebih kecil dari 1,96.

3. Job Involvement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Work Engagement, karena nilai T statistik adalah 6,444 yang berarti lebih besar dari 1,96.

4. Transformational Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 0,365 yang berarti lebih kecil dari 1,96.

5. Job Characteristictidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik sebesar 1,837 yang berarti lebih kecil dari 1,96.

6.*Job Involvement*(X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik adalah 5,372 yang berarti lebih besar dari 1,96.

7.Work Engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T statistik adalah 2,439 yang berarti lebih besar dari 1,96.

8. Transformational Leadership tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Work Engagement (Z), karena nilai T statistik sebesar 0,265.

9. Job Characteristictidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Work Engagement (Z), karena nilai T statistik sebesar 1,606.

10. Job Involvement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Work Engagement (Z), karena nilai T statistik sebesar 3,545.

4.2.1 Pengujian Model Struktural (Model Dalam)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh substantif. Untuk variabel laten endogen pada model struktural yang memiliki hasil R2 sebesar 0,75 menunjukkan bahwa model tersebut "kuat", R2 sebesar 0,50 menunjukkan bahwa model tersebut "moderet", R2 sebesar 0,25 menunjukkan bahwa model tersebut "lemah" (Ghozali, 2016). ). Output PLS seperti yang dijelaskan di bawah ini:

Meja. 7 Nilai R-Square

| | **R-Persegi** |
|---|---|
| *Job Involvement*(Z) | 0,684 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,727 |

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square di atas dapat diartikan bahwa variabel Transformational Leadership (X1), Job Characteristic(X2), dan *Job Involvement*(X3) yang mempengaruhi variabel *Job Involvement*(Z) memiliki R2 nilai 0,684 yang menunjukkan bahwa model "Moderet". Sedangkan variabel variabel Transformational Leadership (X1), Job Characteristic(X2), *Job Involvement*(X3) dan *Job Involvement*(Z) yang berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R2 sebesar 0,727 yang menunjukkan bahwa model tersebut " moderat". Kesesuaian model struktur dapat dilihat dari Q2, sebagai berikut:

Q2 = 1 – [(1 - R1)*(1 - R2)]

= 1 - [(1 - 0. 684 )*(1 - 0,7 27 )]

= 1 - [(0. 316 )*(0. 273 )]

= 1 - [0. 086 ]

= 0,913

Hasil perhitungan Q2 menunjukkan nilai Q2 sebesar 0,913 yang menunjukkan bahwa nilai Q2 berada pada kategori "kuat". Menurut Ghozali (2016), nilai Q2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa

baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Sehingga nilai Q2 dari prediksi yang dibuat oleh model dianggap memiliki relevansi prediktif.

### 4.3 Diskusi

4.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Transformational Leadership* tidak berpengaruh terhadap Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 0,482 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Transformational Leadership tidak dapat dipengaruhi oleh adanya Work Engagement. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement di PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Dari hasil analisis terbukti bahwa *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement dengan arah positif. Artinya terdapat pengaruh pengaruh yang searah sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Transformational Leadership* maka akan semakin meningkatkan Work Engagement di tempat kerja, begitu juga sebaliknya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Putra et al., ( 2021) ; Wijaya, ( 2020) ; Salu & Hartijasti (2018) yang membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap work engagement.

4.3.2 Pengaruh *Job Characteristic*Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Job Characteristictidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*, karena nilai T statistik sebesar 0,182 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Work Engagement tidak dapat dipengaruhi oleh adanya dari Karakteristik Pekerjaan. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Karakteristik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa Karakteristik Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement dengan arah pengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Job Characteristic maka akan meningkatkan Work Engagement karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya . Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Putra & Raharso (2019) , Prayogi & Fahmi, ( 2021) , dan Herman ( 2021) yang menunjukkan bahwa model Job Characteristicberpengaruh signifikan terhadap employee engagement.

4.3.3 Pengaruh *Job Involvement*Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Job Involvement berpengaruh terhadap Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 6,444 yang berarti lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Work Engagement dapat terbentuk dengan Job Involvement yang tinggi. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Job Involvement berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa Job Involvement mampu mempengaruhi tingkat Work Engagement secara signifikan ke arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin banyak Job Involvement yang dimiliki karyawan dalam organisasi maka akan semakin meningkat pula Work

Engagement. Dengan melihat hasil tersebut maka sangat penting PT. Jati Luhur Agung Semarang untuk menciptakan Job Involvement yang tinggi oleh karyawan terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk memiliki Work Engagement yang tinggi dan begitu pula sebaliknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Prayogi & Fahmi, ( 2021) dan Juliana & Hendriari (2020) yang juga membuktikan bahwa job engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.

4.3.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Transformational Leadership tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai T statistik sebesar 0,365 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai tidak dapat terbentuk dengan adanya Transformasi Tinggi Kepemimpinan. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa Transformational Leadership mampu mempengaruhi Tingkat Kinerja Karyawan secara signifikan ke arah negatif. Arah negatif ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Transformational Leadership organisasi, semakin rendah Kinerja Karyawan dalam bekerja. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Putra et al., ( 2021) ; Cahyandani, ( 2021) ; Heimerer, ( 2019) ; Wijaya, ( 2020) membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4.3.5 Pengaruh *Job Characteristic* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Karakteristik Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai T statistik sebesar 1,837 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai tidak dapat dibentuk dengan Karakteristik Kerja yang tinggi. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Job Characteristicberpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa Job Characteristicmampu mempengaruhi Tingkat Kinerja Karyawan secara signifikan ke arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Job Characteristic organisasi maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja. Dengan melihat hasil tersebut, maka sangat penting PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur untuk menciptakan Job Characteristic organisasi sehingga akan mendorong karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Bedagama & Tjahjaningsih ( 2021) , Prayogi & Fahmi, ( 2021) , Rahmadalena & Asmanita ( 2020) yang menunjukkan bahwa Job Characteristicberpengaruh positif terhadap kinerja.

4.3.6 Pengaruh *Job Involvement*Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Job Involvement berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai T statistik sebesar 5,372 yang berarti lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dapat terbentuk dengan Job Involvement yang tinggi. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Job Involvement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan diterima dan terbukti

kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa Job Involvement mampu mempengaruhi tingkat Kinerja Karyawan secara signifikan dengan arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Job Involvement organisasi maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Sunariyo dkk. (2017) , Azzahra & Maryati (2016) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Job Involvement*karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

4.3.7 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Work Engagement berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai T statistik sebesar 2,439 yang berarti lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dapat terbentuk dengan Work Engagement yang tinggi. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Work Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa Work Engagement mampu berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kinerja Karyawan ke arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Work Engagement* karyawan terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja. Dengan melihat hasil tersebut, maka sangat penting PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", untuk menciptakan Work Engagement organisasi sehingga akan mendorong karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Cahyandani ( 2021) , Bedagama & Tjahjaningsih ( 2021) , Salu & Hartijasi (2018) ) , dan Sunariyo dkk (2017) menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.3.8 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 0,265 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai tidak dapat dibentuk dengan Transformational Leadership yang tinggi melalui Pegawai Kinerja melalui Keterlibatan Kerja. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement di PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa Transformational Leadership mampu berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kinerja Karyawan melalui Work Engagement dengan arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Transformational Leadership karyawan terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja melalui Work Engagement. Dengan melihat hasil tersebut, maka sangat penting PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", untuk mewujudkan Transformational Leadership yang tinggi oleh karyawan terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi melalui Work Engagement.

4.3.9 Pengaruh *Job Characteristic* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Job Characteristictidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 1,606 yang berarti lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai tidak dapat dibentuk dengan Job yang tinggi. Karakteristik melalui Kinerja Karyawan melalui Work Engagement. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Karakteristik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement di PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan tidak diterima dan tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa Job Characteristicdapat berpengaruh secara signifikan terhadap Tingkat Kinerja Karyawan melalui Work Engagement dengan arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Karakteristik Kerja Karyawan terhadap organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja melalui Work Engagement. Dengan melihat hasil tersebut, maka sangat penting PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", untuk menciptakan Job Characteristic yang tinggi oleh karyawan terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi melalui Work Engagement.

4.3.10 Pengaruh Job Involvement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Job Involvement berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Work Engagement, karena nilai T statistik sebesar 3,545 yang berarti lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dapat terbentuk dengan Job Involvement yang tinggi melalui Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja. Sehingga hipotesis yang berbunyi "Job Involvement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", dinyatakan diterima dan terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa Job Involvement mampu berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kinerja Karyawan melalui Work Engagement dengan arah positif. Arah positif atau searah ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi Job Involvement Karyawan terhadap organisasi maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan dalam bekerja melalui Work Engagement. Dengan melihat hasil tersebut, maka sangat penting PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur", untuk menciptakan Job Involvement yang tinggi oleh karyawan terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi melalui Work Engagement.

## 5 Kesimpulan dan Saran

### *5.1 Kesimpulan*

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Transformational Leadership tidak berpengaruh terhadap work engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi Transformational Leadership maka akan semakin tinggi pula Work Engagement.

2. Job Characteristictidak berpengaruh terhadap Work Engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi Job Characteristic maka semakin tinggi Work Engagement.

3. Job Involvement berpengaruh terhadap Work Engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang berarti semakin tinggi Job Involvement maka akan semakin tinggi pula Work Engagement.

4.Transformational Leadership tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah negatif yang artinya semakin tinggi Transformational Leadership maka Kinerja Pegawai semakin rendah.

5.Job Characteristictidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Job Characteristicmaka Kinerja Karyawan akan semakin tinggi.

6. *Job Involvement*berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Job Involvement maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

7. Work Engagement mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Work Engagement maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

8. Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Transformational Leadership dan Work Engagement maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

9. Job Characteristicberpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Job Characteristic dan Work Engagement maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

10. Job Involvement berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur. Arah pengaruh kedua variabel tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi Job Involvement dan Work Engagement maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

### *5.2 Saran*

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat memberikan kontribusi untuk peningkatan Kinerja Pegawai dan untuk penelitian selanjutnya. Saran-sarannya adalah sebagai berikut:

Diharapkan di PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur memperhatikan tingkat Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement dan Work Engagement agar Kinerja Pegawai dapat lebih baik.

Diharapkan pada penelitian selanjutnya yang ingin meneliti dengan topik yang sama agar dapat menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat Kinerja Pegawai sehingga dapat mengembangkan hasil penelitian yang telah diolah dalam penelitian ini.

**Penghargaan**

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada dosen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya atas dukungan yang diberikan dalam penulisan karya penelitian ini.

**Referensi**

Arizka, E. (2020). Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Unpand* , 17.

Azzahra, F., & Maryati, T. (2016). Dampak *Job Involvement*Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi* , *53* (9), 1689–1699.

Bedagama, FMH, & Tjahjaningsih, E. (2021). Bagaimana Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Job Characteristicdan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja. *Telaah Bisnis* , *22* (1), 19. https://doi.org/10.35917/tb.v22i1.209

Bobo, J. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Trnasformasioanl, Motivasi Kerja, dna Tujuan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmenonal sebagai Variabel Mediasi, Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanat Dharma*.

Cahyandani, PT (2021). Pengaruh Transformational Leadership dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen* , *9* (1), 19. https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27

Chandra, Lydia, Jesica Cindy Mulyanto, Agustinus Nugroho. (2014). Analisa Pengaruh Karakteristik Tujuan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D'season Surabaya. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, hal 312-325

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.

Ghozali, I. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan AplikasiSmartPLS 2.0 M3* . Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hazrati, PR (2017). Hubungan Antara Psychological Capital dan Work Engagement pada Karyawan Perusahaan Automotif di Lampung. *Universitas Islam Indonesia* .

Heimerer, K. (2019). *Gaya Transformational Leadership dan Transaksional pada Karyawan Machine Translated by Google Gaya Transformational Leadership dan Transaksional pada Kinerja karyawan Asst Prof Agron Hoxha . November* .

Herman. (2021). Pengaruh Motivasi, Kepribadian, Pelatihan Dan Job CharacteristicTerhadap Keterlibatan Pekerjaan Dinas Kesehatan Penduduk Dan Keluarga Berencana Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Penelitian* , *2* (2), 575–586.

Husnu Dzon, R. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Work Engagement Karyawan (Studi Pada PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia). Skripsi Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta*.

Juliana dan Hendriari. (2020). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support dan Job Involvement Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya pada Retensi Karyawan di PT. Griya Makmur Nusantara. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi Dan Manajemen* , *4* (1).

Juliana, & Hendriati, Y. (2020). Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Job Involvement Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Pada Retensi Karyawan Di Pt . Griya Makmur Nusantara. *Jurnal Rekaman* , *4* (1), 76–83.

Juni, SY (2017). Pengaruh Mediasi Modal Sosial pada Hubungan Antara Transformational Leadership Manajer Kesehatan Masyarakat dan Perawat Kesehatan Masyarakat. *Pemberdayaan Organisasi dalam Kesehatan Masyarakat Korea. Penelitian Keperawatan Asia* , *11* (4), 246-252.

Montori, M., A., & Dotulong, LO (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Job CharacteristicDan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. 7(3). *Jurnal EMBA* .

Oldham, GR, & Hackman, JR (2005). *Bagaimana Teori* Job Characteristic*Terjadi Dalam K. Smith & M. Hith (Eds). Pikiran Grid dalam Manajemen; Proses Pengembangan Teori* . Pers Universitas Oxford.

Prasetyo, B. (2021). Hubungan Antara Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Transnasional Grup. *Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya* .

Prayogi, MA, & Fahmi, M. (2021). Hasil Pekerjaan: Keterlibatan Kerja, Job CharacteristicDan *Job Involvement*Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* , *22* (1), 121–139. https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.6664

Purwanto, BH, & Soliha, E. (2017). Pengaruh Job Characteristicdan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen* , *21* (2), 227–240. https://doi.org/10.24912/jm.v21i2.233

Putra, GR, & Raharso, S. (2019). Pengaruh Job CharacteristicTerhadap Keterikatan Dalam Pekerjaan Diantara Karyawan Maskapai Penerbangan Indonesia. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* , *5* (2), 28–38. https://doi.org/10.35313/jrbi.v5i2.1701

Putra, SS, Holden, J., & Baird, AJ (2021). Efek bendungan parit pada dinamika ketinggian air di lahan gambut tropis. *Proses Hidrologi* , *35* (5), 1–17. https://doi.org/10.1002/hyp.14174

Radica, A., Arjona-Fuentes, JM, Ariza-Montes, A., Tangan, H., & Hukum, R. (2020). Tuntutan pekerjaan – model sumber daya pekerjaan (JD-R), keterlibatan kerja, dan kesejahteraan karyawan kapal pesiar. 88 (Oktober 2019), 102518. *Jurnal Internasional Manajemen Perhotelan* .

Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement, Job CharacteristicTerhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bukit Asam, Unit TBK Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ilmiah BIna Manajemen* , *3* (2), 68–76. http://journal.binadarma.ac.id/index.php/BINAMANAJEMEN/article/view/1094

Romadhona, MK (2020). *Pengaruh Job InvolvementDan Work Engagement Terhadap Tingkat Intensitas Perputaran Serta Dampak Pada Organizational Citizenship Behavior Karyawan Engineer (Studi Pasca PHK Massal pada Karyawan PT. Tjiwi Kimia Tbk. Sidoarjo). skripsi skripsi*. UNIVERSITAS AIRLANGGA.

Sakti, KK (2019). *"Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kegiatan Sebagai Variabel Intervening di PT EDDY TRANSPORT RAYA Yogyakarta". Skripsi. Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Yogyakarta* .

Salu, OJR, & Hartijasi, Y. (2018). Analisis Pengaruh Work Engagement sebagai Mediator antara

Job Resources dan Transformational Leadership terhadap Organizational Commitment dan Job Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)* , *14* (3), 171–192. https://doi.org/10.26487/jbmi.v14i3.2075

Sunariyo, RK, Wahyuni, S., & Sulistiyani, E. (2017). Pengaruh Job Involvement, Kompetensi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dhana Persada. *Jurnal JOBS* , *3* (1), 39–50. https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs

Wijaya, A.dkk. (2020). *Manajemen Operasi Produksi*. Yayasan Kita Menulis.

Zhao, X., Ghiselli, R., Hukum, R., & Ma, J. (2016). Memotivasi karyawan garis depan: Peran Job Characteristicdalam pekerjaan dan kepuasan hidup. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata* .

# Pengaruh Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur

ORIGINALITY REPORT

| 14% | 20% | 8% | 6% |
|---|---|---|---|
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|---|---|
| 1 | www.ijebmr.com<br>Internet Source | 14% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Exclude quotes | On | Exclude matches | < 6% |
| Exclude bibliography | On | | |

# Pengaruh Transformational Leadership, Job Characteristic, Job Involvement, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Pada PT. Virama Karya (Persero) Cabang Jawa Timur


PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22