

## Determinan Komitmen Organisasi: Kontribusi Keterikatan Karyawan dan Kepemimpinan Partisipatif (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)

Syaiful Bakhri<sup>1\*</sup>, Dede Harjadisastra<sup>2</sup>, Rudi Prasetyo Ardi<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Institut Bakti Nusantara, Lampung.

<sup>3</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Bina Nusantara, Jakarta.

<sup>1</sup>Email: [syaifulpoles@gmail.com](mailto:syaifulpoles@gmail.com)

<sup>2</sup>Email: [dedesastra2107@gmail.com](mailto:dedesastra2107@gmail.com)

<sup>3</sup>Email: [spider\\_struggle@yahoo.co.id](mailto:spider_struggle@yahoo.co.id)

### Abstrak

Banyak peneliti yang telah melakukan riset mengenai elemen-elemen apa saja yang dapat menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Dua di antara elemen tersebut adalah keterlibatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif. Meskipun secara teori variabel keterikatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai positif, namun penelitian empiris menunjukkan hasil yang tidak sama. Dalam penelitian kualitatif ini, kami mencari referensi di database online yang berkaitan dengan variabel yang kami pelajari untuk kemudian kami analisis. Penelitian ini bertujuan mengetahui peran keterikatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi. Studi ini dengan jelas menetapkan bahwa keterlibatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif merupakan variabel yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** keterikatan karyawan, kepemimpinan partisipatif, komitmen organisasi, manajemen sumber daya manusia

### *Determinants of Organizational Commitment: Contribution of Employee Engagement and Participative Leadership (A Literature Review of Human Resource Management)*

### Abstract

Many researchers have conducted research on what elements can cause increased organizational commitment. Two of these elements are employee engagement and participative leadership. Even though in theory the variables of employee engagement and participative leadership have positive values, empirical research shows different results. This research is qualitative research where references are searched based on internet databases relating to the variables studied and examined for later analysis. The purpose of this research is to determine the role of employee engagement and participative leadership on organizational commitment. This study clearly establishes that employee engagement and participative leadership are variables that contribute to organizational commitment.

**Keywords:** employee engagement, participative leadership, organizational commitment, human resource management

## PENDAHULUAN

Organisasi dari beragam bidang saat ini menghadapi tantangan dan kecenderungan yang kompleks dalam bentuk ekspektasi kinerja tinggi, perubahan demografi, dan globalisasi (Chandrakumara dan Sparrow, 2004; El-Kot dan Leat, 2008; Othman, 2009). Tantangan-tantangan ini telah menciptakan kebutuhan yang kuat untuk mengelola sumber daya manusia guna mencapai keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di pasar (Aboramadan dkk., 2019). Perkembangan ini memerlukan perubahan perspektif dalam hal pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif di berbagai bidang termasuk di dalamnya terkait dengan kepuasan kerja, keterikatan kerja, komitmen dan

kinerja organisasi (Chew, 2004; Fiorito et al., 2007; Minbaeva, 2005). Dilihat dari perspektif ini, banyak organisasi sekarang menyadari bahwa sikap positif terkait pekerjaan, seperti komitmen dan keterikatan, sangat penting untuk diciptakan dalam upaya meraih keunggulan kompetitif (Chew, 2004; Walker, 2001).

Berdasarkan fenomena yang digambarkan tersebut tampak bahwa salah satu sikap positif yang ada dalam organisasi adalah komitmen. Setiap organisasi pasti menginginkan komitmen dari para anggotanya. Hal ini penting sebagai upaya mempertahankan keberlanjutan operasional organisasi dalam jangka panjang. Namun tantangannya adalah merekrut anggota yang akan mengabdikan diri sepenuhnya pada tujuan tersebut. Diperlukan unsur-unsur pendukung yang akan memperkuat timbulnya komitmen tersebut. Oleh karena itu, mempelajari komitmen organisasi karyawan adalah penting karena diketahui bahwa komitmen berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dan yang lebih penting lagi kinerja organisasi (Steijn & Leisink, 2006).

Gifford dkk. (2022) menyatakan bahwa organisasi bergantung pada komitmen karyawannya untuk mengambil tindakan guna menghindari, mengelola, dan memulihkan krisis. Tidak mengherankan jika komitmen organisasi menjadi topik yang menonjol dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia karena pentingnya konsep ini. Rego dkk. (2012) menyebut bahwa meningkatkan komitmen organisasi individu sangat penting dalam studi manajemen.

Riset tentang faktor-faktor yang menjadi anteseden peningkatan komitmen organisasi sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Adanya riset tersebut menunjukkan bahwa bahasan mengenai komitmen organisasi yang dikaitkan dengan penyebabnya masih menjadi perhatian bagi para akademisi. Keterlibatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif adalah dua aspek yang mungkin memengaruhi komitmen organisasi (Rameshkumar, 2020; Cakir & Kucukoglu, 2020).

Keterikatan karyawan dipandang sebagai penyebab dari meningkatnya komitmen organisasi karyawan (Besieux dkk., 2015). Schaufeli & Bakker (2004) dalam Sun & Bunchapattanasakda (2019) menyebut bahwa ketika pekerja antusias dan berinvestasi pada apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, mereka menganggap diri mereka kompeten untuk menghadapi tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan. Penurunan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan dengan sukarela merupakan hasil utama lain dari keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas (Macey & Schneider, 2008).

Kepemimpinan partisipatif juga dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Omar & Ismail (2020) menyebut bahwa pemimpin mempunyai peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap pemanfaatan sumber daya yang menyertai keberlanjutan. Gaya partisipatif mungkin membantu dalam menciptakan ikatan emosional yang lebih besar dengan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja tim (Mesu dkk., 2015). Ketika manajer mengambil peran aktif dalam memimpin timnya, hal ini akan membangun kepercayaan dan mendorong karyawan untuk mengikuti jejaknya dengan menunjukkan dedikasi yang lebih besar kepada perusahaan. (Miao dkk., 2013).

Rameshkumar (2020) menjelaskan bahwa keterikatan memainkan peran utama sebagai anteseden dalam banyak keluaran organisasi seperti kinerja karyawan, komitmen, dan keunggulan kompetitif. Ketika karyawan terlibat, baik secara formal maupun informal, hal ini dapat mendorong inisiatif tingkat tinggi, perilaku inovatif, perluasan peran, dan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Ababneh dkk., 2021). Begitu menariknya topik tentang keterikatan karyawan ini, sehingga Saks (2022) menyatakan bahwa akademisi dan praktisi kini menempatkan keterlibatan karyawan di antara isu-isu manajemen yang paling mendesak. Dengan kata lain, bukan saja karena bidang ini menarik untuk dikaji, melainkan karena kepentingan praktisnya dalam organisasi bisnis saat ini.

Di sisi yang lain kepemimpinan partisipatif merupakan topik yang juga menarik untuk dibahas. Saat ini, baik dalam praktik manajemen maupun teoritis penelitian, masih terdapat ruang penelitian yang besar mengenai kepemimpinan partisipatif yang perlu dieksplorasi lebih lanjut oleh para peneliti. Hal ini mengingat terjadinya kemungkinan perbedaan hasil penelitian di antara para peneliti.

Adanya perbedaan hasil penelitian seperti yang telah dipaparkan tersebut menunjukkan bahwa terdapat celah (gap) penelitian sehingga studi lanjutan menarik untuk dikaji lebih lanjut. Urgensi penelitian ini adalah mengidentifikasi beberapa penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai kontribusi keterikatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasional karyawan.

## METODE PENELITIAN

Pada fase awal, kami mencari literatur tentang variable-variabel yang akan kami bahas yang dipublikasikan di database internet seperti *Google Scholar*, *Pro quest*, dan *Science Direct*. Untuk melakukan pencarian, kami menggunakan kata kunci “kepemimpinan partisipatif”, “keterikatan karyawan”, dan “komitmen organisasi”. Kami juga menggunakan pendekatan bola salju untuk mengidentifikasi literatur yang relevan dengan mencari daftar referensi yang kami temukan dalam penelitian kami.

Langkah selanjutnya adalah dengan mengkalisifikasikan referensi-referensi tersebut dalam kriteria tertentu. Pertama, kami mengumpulkan penelitian tentang topik keterikatan karyawan, kepemimpinan partisipatif, dan komitmen organisasi. Kedua, literatur yang kami kumpulkan mengenai kepemimpinan partisipatif harus ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia, tidak termasuk penelitian relevan dalam bahasa lain. Ketiga, literatur mencakup penelitian kuantitatif dan kualitatif dan tidak memberikan batasan apa pun mengenai tempat penelitian dilakukan atau industri tempat penelitian tersebut dilakukan. Keempat, informasi yang kami kumpulkan mengenai kepemimpinan partisipatif mencakup artikel jurnal yang diterbitkan, makalah konferensi, disertasi master dan doktoral, dan sebagainya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan referensi dari berbagai sumber database tersebut, selanjutnya kami telaah. Berikut telaah temuan penelitian ini pada Tabel 1.

**Tabel 1: Studi Teoritis Tentang Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Peneliti/Penulis (tahun)	Judul Artikel/Buku/Makalah	Hasil dan kesimpulan
Kahn (1990)	<i>“Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”</i>	Terlibat sebagai karyawan berarti memanfaatkan posisi seseorang dalam suatu organisasi, terlibat dalam wirausaha, dan mengekspresikan diri secara fisik, mental, dan emosional sepanjang hari kerja.
Tritch (2003)	“Engagement drives results at new century”	Keterlibatan karyawan adalah kekuatan relatif dari keterlibatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya.
Schaufeli & Bakker (2004).	<i>“Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”</i>	Ketika karyawan terlibat, mereka antusias, berkomitmen, dan menghargai pekerjaan mereka.
Shuck and Wollard (2010)	<i>“Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations”</i>	Ketika karyawan terlibat, mereka berada dalam kondisi mental, emosional, dan perilaku yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.
Cook (2012)	<i>“The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction”</i>	Istilah "keterlibatan karyawan" mengacu pada sejauh mana pekerja merasa berkomitmen terhadap perusahaan mereka dan misinya, serta dalam membantu rekan kerja dan pemangku kepentingan lainnya mencapai tujuan mereka.
Saks & Gruman (2014)	<i>“What do we really know about employee engagement?”</i>	Keterikatan karyawan diartikan sebagai konstruksi multidimensi yang terdiri dari komponen fisik, kognitif, afektif, dan perilaku.

Sumber: Dikembangkan untuk artikel ini

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa terdapat beragam definisi yang menjelaskan tentang keterikatan karyawan. Begitu pula ditemukan berbagai macam unsur yang membangunnya. Keragaman definisi dan unsur-unsur yang membangun keterikatan karyawan ini menjadi bukti bahwa variable ini menjadi kajian yang menarik dari berbagai sudut pandang penelitiannya.

**Tabel 2: Studi Teoritis Tentang Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)**

Peneliti/Penulis (tahun)	Judul Artikel/Buku/Makalah	Hasil dan kesimpulan
Kahai dkk. (1997)	<i>"Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment"</i>	Kepemimpinan partisipatif mengacu pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin meminta pendapat karyawan sebelum mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan dalam praktiknya, dan mendorong partisipasi aktif karyawan untuk mengambil keputusan bersama.
Bass & Stogdill (1990)	<i>"Bass &amp; Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications"</i>	Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan partisipatif mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan mereka dalam proses sejak awal dan memberi mereka kesempatan, perhatian, pengaruh, dorongan, informasi, dan sumber daya.
Daft & Lane (2005)	<i>"The leadership experience"</i>	Dalam kepemimpinan partisipatif, bawahan dihormati dan diberi tanggung jawab, sedangkan pemimpin juga mendorong partisipasi dan bergantung pada kompetensi mereka untuk menyelesaikan tugas.
Hamel (2008)	<i>"The future of management"</i>	Pemimpin partisipatif didefinisikan sebagai pemimpin yang tidak hanya dapat mengambil tanggung jawab tetapi juga bertanggung jawab terhadap mereka yang bekerja dalam organisasi, dan terbuka untuk mendengarkan berbagai pendapat
Sauer (2011)	<i>"Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance"</i>	Ini adalah pendekatan kepemimpinan yang mengharuskan bawahan untuk mengambil sejumlah tanggung jawab di tempat kerja.
Wang dkk. (2022)	<i>"Participative leadership: a literature review and prospects for future research"</i>	Istilah "kepemimpinan partisipatif" mengacu pada jenis kepemimpinan demokratis yang mendorong karyawan untuk mempunyai suara dalam keputusan dan kegiatan organisasi. Komponen kunci dari kepemimpinan partisipatif adalah mendorong anggota tim untuk mengambil lebih banyak inisiatif dalam mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan perusahaan.

Sumber: Dikembangkan untuk artikel ini

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa terdapat variasi pengertian yang menguraikan tentang kepemimpinan partisipatif. Namun, dapat digaribawahi hampir seluruhnya bersepakat bahwa kepemimpinan partisipatif terkait dengan gaya seorang pemimpin dalam melibatkan anggotanya terkait dengan pengambilan keputusan.

**Tabel 3: Studi Teoritis Tentang Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Peneliti/Penulis (tahun)	Judul Artikel/Buku/Makalah	Hasil dan kesimpulan
Mowday dkk. (1979)	<i>"The measurement of organizational commitment"</i>	Benar-benar berkomitmen terhadap suatu organisasi berarti memercayai dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip dan tujuan-tujuannya, bersemangat melakukan upaya yang signifikan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan memiliki keinginan yang kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.
O'Reilly (1989)	<i>"Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations"</i>	Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai hubungan psikososial individu dengan organisasi, yang mencakup keterlibatan kerja karyawan, loyalitas terhadap misi atau tujuan pekerjaan atau profesi, dan kemauan untuk mengerahkan upaya lebih lanjut atas nama organisasi.
Allen & Meyer (1990)	<i>"The Measurement and antecedents of continuance, and normative commitment to organization"</i>	Ada tiga jenis komitmen organisasi: komitmen afektif, yang membuat karyawan merasa terlibat secara emosional dalam organisasi, komitmen berkelanjutan, yang memotivasi mereka untuk tetap tinggal atau keluar, dan komitmen normatif, yang membuat mereka merasa terpaksa untuk tetap tinggal.
Luthans (1998)	<i>"Organisational Behaviour"</i>	Anggota staf yang memiliki rasa loyalitas yang kuat terhadap atasannya menunjukkan komitmen organisasi. Para anggota organisasi secara konsisten fokus pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi.
Baotham dkk. (2010)	<i>"The effects of job satisfaction and organizational commitment on voluntary turnover intentions of Thai Employees in the new university"</i>	Komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas dan dukungan yang ditunjukkan karyawan kepada organisasi

Sumber: Dikembangkan untuk artikel ini

Tabel 3 di atas menunjukkan identifikasi teoritis terhadap variable komitmen organisasi baik berdasarkan pengertiannya maupun komponen-komponen yang menjadi bagian dari dimensinya.

**Tabel 4. Studi Empiris tentang Pengaruh Keterikatan Karyawan, Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi**

Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Agyemang & Ofei (2013)	<i>"Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana"</i>	Kuantitatif, 105 sampel responden, menggunakan analisis regresi sederhana	Ada korelasi positif yang kuat antara keterlibatan karyawan dan komitmen, menurut penelitian. Tidak ada perbedaan dalam tingkat komitmen antara personel dengan masa kerja panjang dan pendek, dan keterlibatan karyawan serta komitmen organisasional lebih kuat di perusahaan swasta dibandingkan di perusahaan publik.
Hasanati (2018)	<i>"Effect of Demography Factor and Employee Engagement to Organizational Commitment"</i>	Kuantitatif, sampel 200 responden, menggunakan analisis regresi berganda	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa karakteristik demografi dan keterlibatan karyawan berdampak pada komitmen organisasi pada saat yang bersamaan. Tidak ada disparitas gender dalam hal komitmen organisasi, menurut temuan lain.
Ullah dkk. (2018)	<i>"The Relationship of Employee engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior"</i>	Kuantitatif, 193 sampel responden, menggunakan analisis regresi	Berdasarkan temuan studi tersebut, terdapat korelasi positif yang kuat antara karyawan yang terlibat dan komitmen organisasi, dan hal yang sama juga berlaku untuk karyawan yang terlibat dan perilaku kewargaan perusahaan.
Rameshkumar (2020)	<i>"Employee engagement as an antecedent of organizational commitment: A study on Indian seafaring officers"</i>	Kuantitatif, 413 sampel responden, menggunakan analisis regresi	Meskipun komponen keterikatan pada komitmen organisasi tidak berhubungan secara signifikan dengan komponen kesinambungan, penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berhubungan baik dengan komponen afektif dan normatif.
Sutiyem dkk. (2020)	<i>"The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment"</i>	Kuantitatif, 125 sampel responden, menggunakan analisis regresi berganda	Keterkaitan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai perbankan menurut penelitian.
Wirotama (2022)	<i>"The Role of Employee Engagement in the Effect of Leader-member Exchange on Organizational Commitment: a Study From Indonesia"</i>	Kuantitatif, 175 sampel responden, menggunakan SEM-PLS	Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap komitmen di perusahaan-perusahaan di Indonesia.
Tugade & Arcinas (2023)	<i>"Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics,</i>	Kuantitatif, 95 sampel responden, menggunakan analisis regresi berganda	Keterikatan karyawan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Studi ini menemukan tingkat komitmen organisasi yang

	<i>Organizational Commitment and Workplace Happiness”</i>		moderat pada karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi.
Lin & Ping (2016)	<i>“Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment”</i>	Kuantitatif, 83 sampel responden, menggunakan analisis regresi berganda	Karyawan yang terlibat belum tentu berkomitmen terhadap organisasi karena merekalah yang cenderung menjadi frustrasi dan tidak puas ketika mereka tidak menerima dukungan yang diperlukan agar efektif dalam peran mereka, sehingga memicu kemungkinan hubungan negatif antara keterikatan dan komitmen
Alkusani & Sukaris (2019)	<i>“Pengaruh Job-Engagement terhadap Perilaku Withdrawal melalui Komitmen Organisasi”</i>	Kuantitatif, 54 sampel responden, menggunakan warp-PLS	Keterikatan karyawan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.
Adigüzel dkk (2020)	<i>“The effects of organisational communication and participative leadership on organisational commitment and job satisfaction in organisations”</i>	Kuantitatif, 334 sampel responden, menggunakan SEM SmartPLS	Komunikasi organisasi dan kepemimpinan partisipatif dalam organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
Arief & Sulastri (2021)	<i>“Participative leadership style on organizational commitment with organizational culture as a moderating”</i>	Kuantitatif, 82 sampel responden, menggunakan SEM SmartPLS	Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
Damanik dkk. (2021)	<i>“The Influence of Participatory Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Lecturer Organizational Commitment (Case Study of Universities in Indonesia)”</i>	Kuantitatif, 202 sampel responden, menggunakan analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di kalangan dosen di universitas-universitas di Indonesia.
Hayat Bhatti, dkk. (2019)	<i>“Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry”</i>	Kuantitatif, 400 sampel responden, menggunakan SEM-AMOS	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dengan komitmen berkelanjutan memoderasi hubungan ini, meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi di industri perhotelan Pakistan.
Miao dkk. (2013)	<i>“Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor”</i>	Kuantitatif, 239 sampel responden, menggunakan PLS-LISREL	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di kalangan pegawai negeri Tiongkok yang dimediasi oleh kepercayaan terhadap atasan, khususnya mempengaruhi komitmen afektif dan normatif.
Junaris (2023)	<i>“The Influence of Participatory Leadership and Teacher Competence on Performance with</i>	Kuantitatif, 100 sampel responden, menggunakan analisis Partial Least Square (PLS)	Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada penelitian. Sebaliknya, kompetensi berpengaruh

	<i>Organizational Commitment</i>		signifikan terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja guru.
Huang dkk. (2006)	<i>“The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure”</i>	Kuantitatif, 173 sampel responden, menggunakan SEM-AMOS	Meskipun perilaku kepemimpinan partisipatif cenderung membuat karyawan dengan masa jabatan pendek merasa kompeten dan dengan demikian, lebih berkomitmen terhadap organisasi, perilaku kepemimpinan seperti itu tidak memiliki dampak signifikan terhadap kompetensi serta komitmen organisasional bagi karyawan dengan masa kerja lama

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian berbeda. Sebagian peneliti menemukan bahwa variabel keterikatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif memengaruhi komitmen organisasi, sedangkan yang lain menemukan bahwa variabel keterikatan karyawan dan kepemimpinan partisipatif tidak memengaruhi komitmen organisasi.

## SIMPULAN

Ada dua kesimpulan yang dapat dibuat dengan melihat hasil penelitian. Pertama, pengertian tentang masing-masing variabel sesungguhnya saling menguatkan dan bukan bersifat bertolak belakang. Kedua, tampak bahwa hasil penelitian masih berbeda secara empiris. Hasil penelitian menunjukkan secara jelas bahwa dua faktor yang harus dipelajari adalah keterikatan kerja dan kepemimpinan partisipatif. Oleh karena itu, berdasarkan temuan ini, peneliti mengatakan bahwa organisasi dan perusahaan harus mempertimbangkan faktor lain yang lebih dapat meningkatkan komitmen organisasi, seperti iklim organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*), dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Riset ini juga memiliki keterbatasan. Pertama, pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi literatur terkait dengan topik keterikatan karyawan, kepemimpinan partisipatif, dan komitmen organisasi. Metode kuantitatif dapat digunakan untuk penelitian lanjutan, di mana data dikumpulkan secara langsung di lapangan dan digunakan uji statistik, terutama untuk variabel yang hasilnya masih berbeda. Kedua, penelitian selanjutnya harus lebih mempertajam analisis yang berkaitan dengan variabel yang dibahas. Ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keterikatan karyawan, kepemimpinan partisipatif maupun komitmen organisasi dalam ranah perilaku organisasi atau manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174.
- Adigüzel, Z., Cakir, F., & Küçükoglu, İ. (2020). The effects of organisational communication and participative leadership on organisational commitment and job satisfaction in organisations. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4).
- Ali Ababneh, O. M., Awwad, A. S., & Abu-Haija, A. (2021). The association between green human resources practices and employee engagement with environmental initiatives in hotels: The moderation effect of perceived transformational leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(3), 390-416.



- Alkusani, A., & Sukaris, S. (2019). Pengaruh Job-Engagement Terhadap Perilaku Withdrawal Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 2(1), 43-51.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Arief, F., & Sulastri, S. (2021). Participative leadership style on organizational commitment with organizational culture as a moderating. *Human Resource Management Studies*, 1(1), 34-42.
- Baotham, S., Hongkhuntod, W. and Rattanajun, S. (2010), "The effects of job satisfaction and organizational commitment on voluntary turnover intentions of Thai Employees in the new university", *Review of Business Research*, Vol. 10 No. 1, pp. 73-82.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., and Euwema, M. C. (2015). What goes around comes around: the mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Econ. Ind. Democracy* 39, 249–271.
- Britt, T. W. (2007). Amplifying the relationships between organizational constraints and outcomes (Unpublished doctoral dissertation). Clemson University, South Carolina.
- Chandrakumara, A., & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices: Lessons from Sri Lanka. *International Journal of Manpower*, 25(6), 564-589.
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and practice in human resource management*, 12(2), 1-30.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2005). *The leadership experience* (Vol. 3). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Damanik, S., Situmorang, B., & Dewi, R. (2021). The Influence of Participatory Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Lecturer Organizational Commitment (Case Study of Universities in Indonesia). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 654-663.
- El-Kot, G., & Leat, M. (2008). Employees' perceptions of supervisory facets: An investigation within an Egyptian context. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 1(2), 149-165.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186-207.
- Gifford, R. E., van de Baan, F. C., Westra, D., Ruwaard, D., Zijlstra, F. R., Poesen, L. T., & Fleuren, B. P. (2022). There and back again. Examining the development of employee commitment during a prolonged crisis. *SSM-Qualitative Research in Health*, 2, 100053.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human resource management international digest*, 16(6).
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Hasanati, N. (2018). Effect of Demography Factor and Employee Engagement to Organizational Commitment. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 10(1), 54–59.
- Hayat Bhatti, M.H., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned

- enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 345-367.
- Junaris, I. (2023). The Influence of Participatory Leadership and Teacher Competence on Performance with Organizational Commitment. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 7(1), 98-111.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. *The Undergraduate Journal of Psychology*, 29(1), 1-to.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour 8th ed.* Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. V. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*, 34(1), 125-144.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Omar, M. N., & Ismail, S. N. (2020). Mobile technology integration in the 2020s: The impact of technology leadership in the Malaysian context. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1874-1883.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- Othman, A. E. A. (2009). Strategic HRM practices: Perspectives of Malaysian and Japanese owned companies in Malaysia. *Global Business & Management Research*, 1(1).
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.

- Sutiyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 55-66.
- Tritch, T. (2003). Engagement drives results at new century. *Gallup Management Journal*, 4, 3-9.
- Tugade, G. Y. G., & Arcinas, M. M. (2023). Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(1), 136-155.
- Ullah, P. S., Jamal, W., & Naeem, M. (2018). The relationship of employee engagement, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Jinnah Business Review*, 6(1), 35-41.
- Walker, J. (2001). *Control and the Psychology of Health*, Open University Press, Buckingham.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357.
- Wiroatama, W. S. (2022). The Role of Employee Engagement in the Effect of Leader-member Exchange on Organizational Commitment: a Study From Indonesia. *Journal of Human Resource Management*, 25(2), 30-46.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146.