

## Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Kepala Stasiun dan Pengaruhnya terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Loyalty* Petugas Operasional PT Kereta Api Indonesia DAOP 7 Madiun

Nanang Jantan Jumeneng Parikesit\*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
Kientingan, Jl. Ir Sutami No.36, Surakarta, Indonesia  
[nj.parikesit@gmail.com](mailto:nj.parikesit@gmail.com)

Catur Sugiarto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
Kientingan, Jl. Ir Sutami No.36, Surakarta, Indonesia  
[caturugiarto@staff.uns.ac.id](mailto:caturugiarto@staff.uns.ac.id)

(\* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

### ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan (*employee perception*) terhadap kepala stasiun serta pengaruhnya terhadap *employee loyalty* dan *employee engagement*. Kepala Stasiun merupakan pemimpin dari para ujung tombak keselamatan perjalanan Kereta Api. Kepatuhan petugas terhadap SOP merupakan kunci terwujudnya keselamatan perjalanan kereta api, yang timbul dari loyalitas dan keterlibatan karyawan. Kepala stasiun yang secara emosional berada paling dekat dengan karyawan, lebih mendukung terbentuknya loyalitas dan keterlibatan karyawan, dengan membangun persepsi positif karyawan terhadap kepemimpinan kepala stasiun. Desain penelitian yang dipakai yaitu *Explanatori Research* melalui pendekatan kuantitatif. Adapun populasi penelitian ini yaitu petugas operasional prasarana di wilayah kerja DAOP 7 Madiun. Data yang dipakai yaitu data primer yang dikumpulkan melalui survei terhadap 150 petugas operasional dengan menggunakan kuesioner online. Dari data yang terkumpul kemudian dianalisis dan dilakukan pengujian empiris menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Hasil yang diperoleh hypothesis diterima yaitu persepsi karyawan kepada kepala stasiun berpengaruh positif terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan operasional PT KAI daop 7 Madiun. Diharapkan perolehan penelitian ini bisa memberi informasi dan menambah pengetahuan untuk para praktisi, terutama Manajemen PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun untuk menentukan kompetensi yang disarankan pada jabatan Kepala Stasiun.

### Kata Kunci:

*Keterlibatan Karyawan; Loyalitas karyawan; Persepsi karyawan*

### ABSTRACT

*This research aims to identify employee perceptions of Station Master and their effect on employee loyalty and employee engagement. The Station Master is the leader of the front-liner who is responsible for railway safety. Officer compliance with operation regulations is the key to realizing railway safety, which can arise from employee loyalty and employee engagement. The station master is emotionally close to the employees, supporting the formation of employee loyalty and engagement by building positive perceptions of the station master's leadership. The research design used is explanatory research with a quantitative approach. The population is operational officers of Indonesian Railways Company in the DAOP 7 Madiun. The data used is primary data, collected by survey technique of 150 operational officers using an online questionnaire, then analyzed and empirical testing using the Smart PLS application. The results are that all hypotheses are accepted that perceptions of the Station Master have a positive effect on the loyalty and engagement of operational employees at PT KAI Daop 7 Madiun. Researcher #39 hopes the research results can provide information and increase*

*knowledge for practitioners, especially the Management of PT Kereta Api Indonesia Daop 7 Madiun, in determining the recommended competencies for the Station Head position.*

*Keywords:*

*Employee Engagement; Employee Loyalty; Employee Perception*

## **PENDAHULUAN**

Keselamatan merupakan inti dari bisnis transportasi, terutama PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai operator transportasi perkeretaapian terbesar di Indonesia. Keselamatan merupakan kunci utama tercapainya pelayanan prima dan ketepatan waktu. Setiap insiden kecelakaan yang terjadi memberikan dampak kerugian yang besar pada perusahaan, terlebih lagi bila sampai menimbulkan hilangnya kepercayaan konsumen dan rusaknya reputasi perusahaan, dapat berakibat pada hilangnya kesempatan perusahaan untuk mencetak pendapatan. Berbicara keselamatan di PT KAI, sama dengan berbicara tentang pengelolaan SDM, karena peran manusia masih mendominasi aktivitas operasional perjalanan kereta api dan cukup signifikan sebagai penyebab terjadinya insiden kecelakaan kereta api. Unit operasional merupakan pengelola SDM terbesar di PT KAI yang bertanggung jawab terhadap kelancaran, keamanan, dan keselamatan perjalanan kereta api. Untuk mewujudkan perjalanan kereta api yang aman, selamat dan tepat waktu, PT KAI telah mencetak SDM yang profesional dan memiliki kualifikasi pengetahuan serta keterampilan khusus terkait pengoperasian prasarana dan sarana perkeretaapian, serta bersertifikat nasional dari direktorat Jenderal Perkeretaapian Republik Indonesia. Disamping pengetahuan dan keterampilan, perilaku petugas juga harus menjadi perhatian manajemen PT KAI karena terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keselamatan perjalanan KA. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa faktor SDM cukup signifikan menjadi penyebab terjadinya insiden kecelakaan kereta api.

Di tahun 2022 dari 15 kejadian, tercatat 16 % dari total kejadian kecelakaan KA disebabkan oleh faktor human error dan hal ini menimbulkan kerugian perusahaan hingga 223 miliar rupiah. Ketidaksiplinan dan ketidakpatuhan petugas pada SOP menjadi penyebab timbulnya beberapa insiden dan gangguan terhadap operasional perjalanan kereta api. Dibutuhkan komitmen dan konsistensi karyawan untuk selalu disiplin dan patuh terhadap SOP yang berlaku. Komitmen dan konsistensi serta kepatuhan karyawan muncul disaat karyawan mulai loyal dan melibatkan diri dalam setiap usaha mewujudkan tujuan organisasi, sebagaimana menurut Chaerudin (2020) karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan memiliki sikap setia, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, cinta terhadap pekerjaannya, taat terhadap aturan, menjaga hubungan baik antar pribadi, memiliki rasa ikut memiliki dan bersedia untuk bekerjasama. Menurut Kahn (1990) menyebutkan keterlibatan dan loyalitas karyawan akan membangun kecintaan, rasa ikut memiliki serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan faktor yang memberi dampak komitmen dan kinerja pekerja. Sehingga karyawan loyal akan cenderung memberikan yang terbaik dan mendukung segala usaha organisasi. Loyalitas juga mampu menciptakan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan karena melalui loyalitas ini, karyawan secara pribadi dapat berbagi keahliannya, meningkatkan semangat kerja, dan membantu memecahkan masalah konflik, membantu rekan kerja, serta menyarankan perbaikan (Pan, 2018). Disamping loyalitas, keterlibatan karyawan merupakan salah satu sikap yang turut mendukung terbentuknya komitmen dan konsistensi karyawan. Menurut Schaufeli & Salanova (2007), karyawan yang terlibat

akan mengembangkan pengetahuan baru, merespons peluang, bekerja ekstra, mendukung perusahaan dan melibatkan diri dalam pendampingan dan kegiatan sukarela, sementara karyawan yang tidak terlibat menjadi kurang produktif karena mereka tidak berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Menurut Engidaw (2021) keterlibatan dalam pekerjaan organisasi memungkinkan karyawan untuk membuat operasional berhasil, karena dijalankan dengan komitmen bersama antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan organisasi akan terlibat, mereka akan menggunakan potensi mereka untuk mendorong kinerja tinggi (Engidaw, 2021). Kepala Stasiun, dahulu yang oleh masyarakat dan pekerja stasiun lainnya dipanggil dengan sebutan "ndoro sep", merupakan salah jabatan yang memiliki nilai prestisius dan telah lama ada di perusahaan kereta api di Indonesia bahkan masih digunakan di beberapa perusahaan kereta api dunia. Kepala Stasiun memiliki kewenangan sepenuhnya terhadap pengelolaan SDM dan Sumber daya perusahaan yang berada di wilayah stasiunnya, hingga transformasi di PT KAI, memecah dan pengalihan sebagian kewenangan kepala stasiun kedalam beberapa unit kerja baru. Kewenangan dan tanggungjawab Kepala Stasiun yang masih melekat hingga saat ini yaitu sebagai pemimpin dan penanggung jawab tertinggi keselamatan perjalanan kereta api hingga batas wilayah stasiunnya. Kepala Stasiun sebagai pemimpin langsung SDM yang menjadi ujung tombak (*front liner*) keselamatan perjalanan kereta api haruslah mampu menjadi teladan, pembimbing dan motivator yang baik bagi bawahannya. Sebagai atasan yang secara emosional berada paling dekat dengan kepentingan karyawan, kepala stasiun merupakan *figure* yang paling berpengaruh terhadap terbentuknya loyalitas dan keterlibatan karyawan. Hal yang kerap kali dilaksanakan karyawan yaitu memberi penilaian/mempersiapkan kepemimpinan Kepala Stasiun dan hal tersebut berpengaruh terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan. Sebagaimana menurut Cannon & Edmondson (2005); Van Dyck *et al.* (2005); Zhao & Olivera (2006) menyatakan bahwa persepsi terhadap pimpinan berdampak terhadap berbagai hal berkaitan dengan hasil dari pekerjaan karyawan seperti keterlibatan kerja, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Dengan didasarkan pada beberapa teori di atas kemudian kami beranggapan bahwa persepsi karyawan pada kepemimpinan Kepala Stasiun memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun, kemudian menemukan pengaruhnya terhadap *employee engagement* dan *employee loyalty* pada petugas operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero). Yang diharapkan dari hasil dari studi ini yaitu bisa memperbanyak wawasan para praktisi, khususnya manajemen PT KAI dalam menentukan kriteria kompetensi yang disarankan untuk menduduki jabatan Kepala Stasiun, agar mampu menumbuhkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam mewujudkan dan menjamin keselamatan perjalanan Kereta Api.

### **Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Definisi utama yang muncul dalam tulisan ilmiah disajikan menurut Kahn (1990) pada studi etnografinya mengenai keadaan psikologis keterlibatan pribadi serta pelepasan di tempat kerja. Kahn (1990) menerangkan keterlibatan sebagai "memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran kerja

---

mereka; dalam keterlibatan, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan peran. Teori keterlibatan yang kedua didasarkan pada literatur tentang kelelahan kerja”. Dalam tinjauan literatur kelelahan kerja, Maslach (2001) menjelaskan keterlibatan kerja sebagai perluasan dari konstruksi kelelahan, mengingat bahwa keterlibatan adalah kebalikan dari kelelahan.

Menurut Schaufeli *et al.* (2002.) mendefinisikan keterlibatan “sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan dedikasi, semangat, dan penyerapan.” Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa komitmen bukanlah suatu keadaan yang bersifat sementara dan eksplisit, melainkan “keadaan afektif-kognitif yang lebih persisten dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu”. Menurut Armstrong & Taylor (2014), keterlibatan karyawan terjadi disaat karyawan merasa tertarik dan berpersepsi positif terhadap perusahaan, hingga merasa bersemangat dengan pekerjaannya dan siap bekerja ekstra untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya di tempat kerja.

Gupta & Sharma (2016) menyatukan beberapa definisi keterlibatan karyawan dari para praktisi, perusahaan dan peneliti akademis, hingga menghasilkan konsep keterlibatan karyawan sebagai penggabungan berbagai bagian perilaku seperti tanggung jawab (mental, penuh perasaan dan sosial), minat, koneksi (objektif dan dekat dengan rumah), upaya kelihaihan, koneksi yang mendalam, energi, pandangan yang membangkitkan semangat. terlebih lagi, kehadiran mental (pertimbangan dan retensi), yang mengoordinasikan potensi perwakilan ke dalam pelaksanaan pekerja dan secara tegas dihubungkan dengan pencapaian otoritatif.

Banyak asosiasi yang percaya bahwa komitmen pekerja adalah sumber utama yang dominan dan oleh karena itu, telah diakui kemampuannya dalam memecahkan permasalahan organisasi, seperti meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja selama terjadi penurunan ekonomi yang meluas. Menurut Engidaw (2021) keterlibatan dalam pekerjaan organisasi memungkinkan karyawan untuk membuat operasional berhasil, karena dijalankan dengan komitmen bersama antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan memutuskan untuk terlibat, mereka akan menggunakan potensi mereka untuk mendorong kinerja tinggi.

Dengan demikian keterlibatan karyawan merupakan energi, komitmen, dedikasi dan semangat karyawan untuk ikut serta memberikan kontribusi dan kinerja terbaiknya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilatarbelakangi oleh ketertarikan dan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan juga tentang status, kesiapan dan kapasitas perwakilan untuk memberikan upaya opsional dalam membuat kemajuan hierarkis. Dalam penelitian ini keterlibatan karyawan akan diukur dengan melibatkan dua dimensi yaitu keterlibatan pekerjaan (*job engagement*) dan keterlibatan berorganisasi (*organization engagement*) (Saks & Gruman, 2014).

### **Loyalitas (*Employee Loyalty*)**

Loyalitas menandakan pengabdian atau perasaan keterikatan seseorang terhadap suatu pasal-pasal tertentu, dan pengabdian pekerja dapat diartikan sebagai kewajiban wakil terhadap kemajuan perkumpulan dan keyakinan bahwa bekerja pada perkumpulan adalah keputusan yang paling ideal. (Iqbal & Tufail, 2015). Karyawan loyal akan setia kepada organisasi serta melakukan yang terbaik dalam memberikan layanan, yang mempunyai dampak langsung serta signifikan atas kinerja perusahaan jasa (Tomic *et al.*, 2018). Keandalan yang representatif adalah gagasan yang lebih berorientasi pada aktivitas karena berhubungan dengan perilaku pekerja (Duboff & Heaton, 1999). Hal ini mencakup hal-hal seperti apakah karyawan berkomitmen dan menganggap pekerjaan mereka sebagai tanggung jawab pribadi atau tidak, dan apakah mereka merasa ingin mencari pekerjaan lain atau tidak. Sedangkan menurut Chaerudin (2020) karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan memiliki sikap setia, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, cinta terhadap pekerjaannya, taat terhadap aturan, menjaga hubungan baik antar pribadi, memiliki rasa ikut memiliki dan bersedia untuk bekerjasama.

Berkaitan dengan definisi loyalitas sebagai konsep yang berorientasi pada tindakan, Withey (1992) mengemukakan 10 tindakan yang menggambarkan karakteristik loyalitas karyawan meliputi (1) Berikan sesuatu yang ekstra ketika organisasi membutuhkannya, (2) Perlakukan informasi perusahaan dengan sangat rahasia. (3) Bekerja untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi, (4) Lakukan hal-hal di luar panggilan tanpa diminta, (5) Bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan, (6) Melindungi organisasi dari penipuan atau pencurian, (7) Bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, (8) Secara aktif mempromosikan bisnis organisasi di depan umum, (9) Bekerja untuk meningkatkan produk dan layanan, (10) Bertindak hormat terhadap pelanggan dan klien.

Sehingga dengan demikian loyalitas karyawan merupakan komitmen karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan keyakinan karyawan bahwa pekerjaan yang dijalannya adalah pilihan terbaik yang dilatarbelakangi oleh rasa kebanggaan, dan kepuasan terhadap organisasi ataupun atasan, yang diungkapkan melalui tindakan diantaranya sikap rela berkorban demi kepentingan organisasi, menjaga rahasia perusahaan, menjaga aset perusahaan, menjaga nama baik perusahaan, ikut mempromosikan perusahaan kepada banyak orang, dan pilihan untuk tetap bekerja di perusahaan dimana saat ini dia bekerja (tidak keluar dari perusahaan).

### **Persepsi Karyawan (*Employee Perception*)**

Persepsi adalah bentuk utama kontak kognitif manusia dengan dunia di sekelilingnya (Efron, 1969). Dengan demikian persepsi karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kontak kognitif karyawan terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan dan segala hal yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan perusahaan. Atasan langsung adalah orang yang paling terlibat langsung dengan pekerjaan karyawan, dan mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap atasan berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan.

---

Shuck & Herd (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pendorong penting untuk pengembangan tingkat keterlibatan karyawan, dan itu mempengaruhi loyalitas karyawan. Gaya kepemimpinan telah terbukti secara positif mempengaruhi hasil pekerjaan yang penting, seperti modal psikologis karyawan, perilaku proaktif, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan (Azanza *et al.*, 2015); (Arici, 2018); (Liu *et al.*, 2018); (Oh *et al.*, 2018); (Petersen & Youssef-Morgan, 2018); (Kim *et al.*, 2022). Menurut Payne (2014) menyatakan bahwa untuk dapat bekerja secara kolaboratif, karyawan harus merasakan rasa percaya dan dukungan, yang memungkinkan mereka berkomunikasi secara terbuka bahkan tentang isu-isu sulit yang mungkin berbeda dengan perspektif organisasi atau atasan.

Dukungan dan kepercayaan terhadap atasan memegang peranan penting dalam membentuk hubungan kerjasama yang, keterlibatan dan loyalitas karyawan. Menurut Saks & Gruman (2014) mengidentifikasi persepsi dari segi dukungan dan perhatian dari atasan dan organisasi. Kahn (1990) menunjukkan bahwa salah satu alasan keterlibatan karyawan yaitu keamanan kondisi psikologis karyawan, dan aspek yang paling esensial dari keselamatan psikologis bersumber atas besarnya perhatian serta dukungan yang dirasakan pekerja yang diberikan organisasi tempat mereka bekerja dan atasan langsung mereka. Supervisor yang suportif dapat meningkatkan kinerja organisasi. M. Gupta *et al.* (2014) menyelidiki sifat-sifat dukungan penyelia dan menunjukkan bahwa, dalam iklim kerja yang mendukung, kinerja organisasi meningkat karena tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan dan layanan yang berkualitas. Basuil *et al.* (2016) mengusulkan bahwa ketika supervisor mengadopsi strategi yang mengarah pada suasana yang dianggap mendukung, kinerja organisasi akan meningkat melalui komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan menginvestasikan energi dalam pekerjaannya dan menikmati pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya ketika mereka merasa dipercaya dan didukung oleh atasannya (Jose & Mampilly, 2015).

Selanjutnya merujuk pada penelitian Fiske *et al.* (2002); Judd *et al.* (2005) yang memasukkan persepsi kompetensi dan kehangatan sebagai dimensi fundamental pada identifikasi persepsi karyawan terhadap atasan. Kehangatan dan kompetensi memiliki daya tarik intuitif terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan. Persepsi kehangatan sangat penting untuk pemeliharaan hubungan dan fungsi sosial. Kompetensi memberi tahu kita sejauh mana orang lain mampu melaksanakan niat mereka dan fokus pada fungsi tugas dan pencapaian tujuan (Abele & Wojciszke, 2014). Pemimpin yang tidak kompeten dianggap tidak mampu melaksanakan tugasnya Thoroughgood *et al.* (2012), hal tersebut akan mempengaruhi cara bawahan berinteraksi dengan pemimpin mereka (Darioly & Mast, 2011). Ketidakmampuan pemimpin berdampak negatif terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan hasil pekerjaan karyawan seperti keterlibatan kerja, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan (Cannon & Edmondson, 2005); (Van Dyck *et al.*, 2005); (Zhao & Olivera, 2006). Dengan demikian dalam penelitian ini untuk mengukur persepsi karyawan terhadap atasan akan digunakan dimensi persepsi kompetensi, persepsi kehangatan dan persepsi dukungan atasan.

Permasalahan yang dianalisa dalam penelitian ini adalah menemukan perspektif operasional dari hubungan antara persepsi karyawan kepada kepala stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan. Persepsi karyawan terhadap kepala stasiun menjelaskan variasi hubungan persepsi karyawan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan dan atasan dan variasi hubungan persepsi karyawan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut;

- O<sub>1</sub>: Membuat model penelitian untuk menganalisis hubungan antara *employee loyalty* kepada Kepala Stasiun terhadap loyalitas dan keterlibatan karyawan.
- O<sub>2</sub>: Menyelidiki hubungan antara persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan.
- O<sub>3</sub>: Meneliti apakah hubungan-hubungan yang diteliti akan berkontribusi terhadap perbaikan manajerial SDM dan kinerja karyawan di perusahaan jasa transportasi, khususnya PT KAI.

Selanjutnya hipotesis yang diajukan pada penelitian ini atas dasar tujuan dan subjek penelitian dapat didefinisikan sebagai berikut:

- H1: Persepsi karyawan kepada Kepala Stasiun berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.
- H2: Persepsi Karyawan kepada Kepala Stasiun berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

## **METODE RISET**

### **Desain Penelitian**

Permasalahan yang diteliti yaitu apakah terdapat pengaruh antara persepsi karyawan pada kepala stasiun terhadap loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan Desain penelitian yang diterapkan pada penelitian ini yaitu *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, menjadi pemeriksaan khusus untuk membedakan keadaan dan hasil logis hubungan antara paling sedikit dua faktor yang saling mempengaruhi (Sekaran & Bougie, 2016).

### **Populasi, Sampel dan Sampling**

Populasi penelitian ialah karyawan operasional prasarana Daop 7 Madiun. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 155 orang dari total populasi yang telah ditentukan. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan pada studi ini ialah *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling*. *purposive sampling* terbatas pada jenis individu terpilih tertentu yang mempunyai data ideal karena sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemeriksaan (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria sampel yang dapat mengisi kuesioner pada studi ini ialah sebagai berikut: (1) Petugas Operasional Prasarana Daop 7 Madiun; (2) Berada dibawah struktur organisasi UPT Stasiun yang dikepalai oleh kepala stasiun; (3) Masing-masing responden mempunyai satu kesempatan untuk mengisi kuesioner, untuk menghindari bias.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dipakai pada studi ini yaitu data primer yang didapat dari teknik survei dengan menggunakan kuesioner *online* yang diberikan pada responden. Bentuk dasar pertanyaan adalah *scaled response questions* yaitu menyusun pertanyaan atau penjelasan yang menggunakan *Skala Likert*, untuk mengukur tingkat pemahaman atau konflik responden terhadap pernyataan yang diberikan. Penilaian yang digunakan dalam survei studi ini adalah skala 1 sampai dengan skala 5, dengan jenis jawaban yang disesuaikan dengan jenis pertanyaan/pernyataan. Pertanyaan penelitian untuk setiap konstruk seperti yang ditunjukkan pada **Lampiran 1**.

## **Pengukuran Variabel**

Persepsi karyawan mengacu pada penilaian karyawan terhadap kepala stasiun. Adapun dimensi penilaian terhadap kepala stasiun meliputi persepsi kompetensi dan persepsi kehangatan, merujuk pada penelitian yang dilaksanakan (Fiske *et al.*, 2002; Judd *et al.*, 2005). Kompetensi dan kehangatan dianggap memiliki daya tarik intuitif terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan serta membentuk hubungan dan fungsi sosial. Dalam pengukuran dimensi persepsi kompetensi dan persepsi kehangatan digunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “tidak sama sekali” hingga 5 = “sangat ...”. Dimensi lainnya yang dipakai pada penelitian ini yaitu persepsi dukungan dan perhatian atasan, seperti yang diajukan dalam penelitian (Saks & Gruman, 2014). Dalam pengukuran dimensi persepsi dukungan atasan digunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

Keterlibatan karyawan mengacu pada keikutsertaan, antusiasme karyawan dalam mendukung mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kinerja terbaik terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan melibatkan dimensi keterlibatan kerja dan keterlibatan berorganisasi (Saks, 2006). Dalam pengukuran dimensi terkait keterlibatan karyawan digunakan skala linkert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

Loyalitas Karyawan mengacu pada perasaan keterikatan karyawan operasional terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Secara garis besar kami menyertakan empat indikator loyalitas karyawan yaitu niat untuk tetap tinggal, kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra, rasa ikut memiliki, dan kesediaan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Dalam pengukuran indikator terkait loyalitas karyawan kami gunakan skala likert lima poin yaitu 1 = “sangat tidak setuju” sampai dengan 5 = “sangat setuju”.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Demografi Responden**

**Tabel 1** menunjukkan karakteristik demografi responden pada penelitian ini. Pada penelitian ini di dominasi responden dengan jenis kelamin Laki-laki sebesar 100 % karena petugas operasional didominasi laki-laki. Rentang usia responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada usia

---

26 – 35 tahun sebesar 51,6 %. Pendidikan dari responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada tingkat SMA/ Sederajat sebesar 76,8%. Jenis jabatan responden yang paling tinggi pada penelitian ini terdapat pada Petugas Penjaga Perlintasan sebesar 45,2% diikuti oleh Pengatur Perjalanan Kereta Api sebesar 32,3%.

**Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden**

Demografi	Karakteristik	Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki – Laki	155	100%
	Perempuan	0	0%
Usia	17 – 25 Th	9	5,8%
	26 – 35 Th	80	51,6%
	36 – 45 Th	44	28,4%
	> 45 Th	22	14,2%
Pendidikan	SD / Sederajat	0	0%
	SMP / Sederajat	3	1,9%
	SMA / Sederajat	119	76,8%
	Diploma I (D1)	2	1,3%
	Diploma II (D2)	1	0,6%
	Diploma III (D3)	3	1,9%
	Sarjana ( S1)	27	17,4%
Jabatan	Magister (S2)	0	0%
	PPKA	50	32,3%
	PAP	9	5,8%
	PLR	8	5,2%
	PJL	70	45,2%
	PRS	4	2,6%
	Pelaksana Adm	7	4,5%
	PPKW	7	4,5%

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

### Hasil Analisis Data

Kami menerapkan pemodelan persamaan struktural/*Structural Equation Modelling* (SEM) dalam mengolah data yang berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji model yang diusulkan. Proses analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS Berikut ini disajikan hasil analisis model pengukuran, analisis model struktural, pengujian hipotesis, dan analisis efek mediasi.

### Measure Model Result

Kita menilai validitas dan reliabilitas skala yang kita gunakan dalam model penelitian. Menurut Sekaran & Bougie (2016) uji validitas diukur guna membuktikan apakah instrumen atau alat ukur, teknik, dan proses yang dipakai pada penelitian guna mengukur suatu konsep benar-benar melaksanakan fungsi ukurnya sesuai dengan konsep yang diinginkan. Untuk uji validitas skala, akan kita lakukan penilaian pada validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen berkorelasi dengan prinsip pengukur-pengukur konstruk yang berbeda harusnya tak berkorelasi tinggi. Validitas konvergen dapat dinilai dengan melihat nilai *loading factor*, pada penelitian *exploratory* nilai *loading factor* harus > 0,6 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (Hair *et al.*, 2019). Dari hasil pengukuran dapat dilihat nilai loading faktor semua konstruk > 0,6 terlihat di **Lampiran 2** dan

nilai AVE semua variable  $> 0,5$ , dapat dilihat di **Lampiran 3** kolom AVE. Sehingga pengukur variabel yang digunakan pada penelitian ini dinilai valid secara konvergen.

Validitas diskriminan digunakan untuk mengukur validitas tiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya, dengan prinsip pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen dapat diterima bila nilai *Fornell – Larcker* untuk korelasi antara variabel serupa  $>$  dari nilai korelasi berlainan variabel. Selanjutnya pada nilai cross loading, korelasi konstruk dengan item pengukuran konstruk itu sendiri  $>$  konstruk lainnya. Validitas konvergen juga dinilai dengan melihat nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)  $< 0,9$ . Dari hasil pengukuran dapat dilihat nilai *Fornell – Larcker* untuk korelasi variabel *employee engagement* dengan variabel *employee engagemen*  $>$  dibandingkan dengan korelasi *employee engagement* terhadap *employee loyalty* maupun *employee perception*, dan begitu pula dengan variabel lainnya dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Kemudian terlihat nilai *cross loading*, korelasi indikator – indikator pengukur *employee loyalty* dengan variabel *employee loyalty*  $>$  korelasi indikator – indikator pengukur *employee loyalty* dengan variabel *employee engagement* maupun dengan Variabel *employee loyalty*, begitu pula dengan indikator variabel lainnya yang dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Selanjutnya nilai HTMT korelasi variable *employee perception* dengan *employee engagement*, *employee perception* dengan *employee loyalty* dan *employee loyalty* dengan *employee engagement*  $< 0,9$ , dapat dilihat pada **Lampiran 6**. Sehingga skala variabel yang dipakai pada studi ini dinilai memenuhi ketentuan validitas diskriminan.

Selanjutnya untuk menguji konsistensi jawaban dari butir pertanyaan atau pernyataan kuesioner dilakukan uji reliabilitas. Persyaratan lulus uji reliabilitas yaitu nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ . Atas perolehan pengukuran dapat dilihat nilai cronbach alpha dari ketiga variabel yang digunakan pada penelitian ini  $> 0,7$ , dan berada diantara rentang 0,81 sd 1, dapat dilihat pada **Lampiran 3** pada kolom *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sehingga disimpulkan bahwa pertanyaan / pernyataan dalam penelitian ini dinilai sangat reliabel.

### **Structural Model Result**

Pengukuran Struktural Model dilakukan beberapa langkah diantaranya *fit model*, uji multikolinearitas, uji kekuatan prediksi/ *R square*, dan koefisien jalur. Dari hasil pengukuran kelayakan model yang dilakukan, model yang diajukan pada penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria *model fit* yang bisa diamati dari nilai *Standardized Root Mean Residual* (SRMR)  $< 0,10$  yaitu 0,071, lihat **Tabel 2**.

<b>Tabel 2. Standardized Root Mean Residual (SRMR)</b>		
	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,071	0,071

*Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)*

Selanjutnya untuk memastikan tidak terjadi permasalahan kolinearitas maka dilakukan penilaian nilai VIF. Ketentuan kelayakan uji kolinearitas yaitu bila nilai VIF < 5 maka disimpulkan bahwa tidak terjadi kolinearitas antar konstruk, sebaliknya bila nilai VIP > 5 maka disimpulkan bahwa terjadi kolinearitas antar konstruk (Sarstedt *et al.*, 2017). Dari **Tabel 2** dapat kita lihat nilai VIF hubungan antara *employee perception* dengan *employee engagement* sebesar 1,254, lebih kecil dari 5. Selanjutnya nilai VIF hubungan antara *employee perception* dengan *employee loyalty* sebesar 1,000, <5, sehingga bisa diambil kesimpulan tidak ada multi korelasi antar variabel bebas pada model penelitian yang dilakukan.

**Tabel 3. Inner VIF Value**

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Loyalty</i>
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Employee Loyalty</i>	1,254	
<i>Employee Perception</i>	1,254	1,000

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

**Tabel 4** dapat kita lihat nilai *R Square* untuk *employee engagement* sebesar 0,616 sehingga dapat dikatakan kekuatan prediksi dari *employee perception* dan *employee loyalty* secara simultan terhadap *employee engagement* berada pada kategori sedang (Hair *et al.*, 2017). Sedangkan nilai *R square* untuk *employee loyalty* sebesar 0,203, sehingga kekuatan prediksi *employee perception* terhadap *employee loyalty* berada pada kategori lemah (Hair *et al.*, 2017).

**Tabel 4. R Square**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,616	0,611
<i>Employee Loyalty</i>	0,203	0,198

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Kemudian untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial dan arah korelasi antar variabel bisa diamati di **Tabel 5** (*path Coefficient* ). *Path Coefficients* memiliki rentang antara -1 s/d 1. Dari hasil tabel 4 dapat dilihat nilai *path coefficients employee perception* terhadap *employee engagement* sebesar 0,587 (bernilai positif). *nilai path coefficients employee perception* terhadap *employee loyalty* sebesar 0,450 (bernilai positif). Sehingga dapat disimpulkan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogen dari model penelitian yang dilakukan ke arah positif atau berpengaruh positif.

**Tabel 5. Path Coefficients**

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Loyalty</i>
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Employee Loyalty</i>	0,583	
<i>Employee Perception</i>	0,587	0,450

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya guna menguji kecocokan model PLS secara komprehensif baik untuk *outer model* maupun *inner model*, dilakukan uji *Goodness of Fit* PLS (GoF PLS). Kriteria nilai pada pengujian GoF yaitu nilai 0,00 s/d 0,24 termasuk kategori kecil, nilai 0,25 s/d 0,37 masuk kategori sedang, dan nilai 0,38 s/d 1 termasuk dalam kategori tinggi.

Nilai GoF bisa didapatkan melalui persamaan berikut;

$$GoF = \sqrt{Rata - rata AVE \times Rata - rata R Square}$$

$$GoF = \sqrt{0,5493 \times 0,4095}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil GoF sebesar 0,47, maka *goodness of fit model* yang dibuat termasuk dalam kategori tinggi. Maka dari itu bisa diambil simpulan model yang dipakai pada penelitian ini layak dan sesuai.

### Uji hipotesis

Secara garis besar hasil uji hipotesis dari model yang diteliti dapat dilihat pada **Tabel 5** untuk pengaruh langsung dan **Tabel 6** untuk pengaruh tidak langsung. Kriteria pengambilan keputusan uji hipotesis yaitu Jika P value < 0,05 dan  $t_{\text{statistik}} > Z_{\text{score}}$  1,96 maka Ha diterima, H0 ditolak, keputusan yang dihasilkan adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen dan sebaliknya bila P value > 0,05 dan  $t_{\text{statistik}} < Z_{\text{score}}$  1,96 maka Ha ditolak, H0 diterima sehingga keputusan yang dihasilkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

**Tabel 6** bisa diamati P value untuk pengaruh *employee perception* terhadap *employee engagement* / H<sub>1</sub> senilai 0,000, nilai tersebut <0,05 dan nilai T Statistik senilai 5,469, >1,96, sehingga Ha diterima serta H0 ditolak. Ini memperlihatkan *employee perception* berpengaruh positif secara signifikan *employee engagement*. Selanjutnya untuk hipotesis ke dua / H<sub>2</sub>, pengaruh *employee perception* terhadap *employee loyalty*, P value senilai 0,000, nilai tersebut <0,05 dan nilai T Statistik senilai 6,659, >1,96, sehingga disimpulkan Ha diterima serta H0 ditolak. Hal ini menjelaskan *employee perception* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee loyalty*.

**Tabel 6. Bootstrapping Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Conclusion
<i>Employee Perception</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.325	0.327	0.059	5.469	0.000	H1 Accepted
<i>Employee Perception</i> -> <i>Employee Loyalty</i>	0.450	0.459	0.068	6.659	0.000	H2 Accepted

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Selanjutnya bisa diamati di **Tabel 7** pada pengujian hipotesis ketiga / H<sub>3</sub> yaitu pengaruh tidak langsung antara *Employee Perception* atas *Employee Engagement* melalui *employee loyalty*, P Value yang dihasilkan 0,000, nilai tersebut <0,05 serta nilai T Statistik 6,291, >1,96, hingga bisa diambil simpulan Ha diterima serta H0 ditolak. Ini menjelaskan ada pengaruh tidak langsung antara *employee perception* terhadap *employee engagement* melalui *employee loyalty*, atau *employee loyalty* mampu memediasi secara parsial pengaruh antara *employee perception* terhadap *employee engagement*.

**Tabel 7. Specific Indirect Effects**

			Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Conclusion
Employee Perception	->	0.263	0.268	0.042	6.291	0.000	H <sub>3</sub> Accepted	
Employee Loyalty	->							
Employee Engagement								

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Dari perolehan uji hipotesis dapat di tarik kesimpulan *employee perception* berpengaruh positif serta signifikan atas *employee engagement* serta atas *employee loyalty*. Sehingga dengan demikian persepsi positif yang diberikan karyawan kepada atasannya akan berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan dan meningkatnya kemauan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan dan keberhasilan organisasi. Begitu pula sebaliknya bila karyawan berpersepsi negatif terhadap atasannya maka karyawan akan menolak untuk loyal dan memilih untuk tidak melibatkan diri pada setiap usaha yang dilakukan oleh organisasi. Terkait dengan pengaruh tidak langsung antara *employee perception* atas *employee engagement* melalui *employee loyalty* menunjukkan pengaruh yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan mampu memediasi hubungan pengaruh antara persepsi karyawan terhadap keterlibatan karyawan dalam bentuk parsial.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian di atas bisa kita lihat persepsi karyawan kepada kepala stasiun berpengaruh positif dan signifikan atas keterlibatan karyawan dan loyalitas karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap atasan adalah salah satu prediktor terbentuknya loyalitas karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan. Hubungan antara persepsi karyawan kepada kepala stasiun terhadap loyalitas dan keterlibatan para petugas terkait keselamatan perjalanan Kereta Api memiliki nilai pengaruh yang positif, dengan demikian persepsi positif yang diberikan oleh karyawan terhadap figure kepala stasiun akan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan begitu juga sebaliknya persepsi negatif kepada kepala stasiun akan menimbulkan penolakan untuk loyal dan penolakan untuk bekerjasama dengan perusahaan (Cannon & Edmondson, 2005; Van Dyck *et al.*, 2005; Zhao & Olivera, 2006). Menurut Fiske *et al.*, (2002); Judd *et al.*, (2005); Kahn, (1990) kepala stasiun harus mampu menghadirkan persepsi positif di benak karyawannya meliputi kompetensi, kepedulian, perhatian, kehangatan dan dukungan kepada bawahannya, agar timbul loyalitas dan keterlibatan yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Terkait hasil penelitian ini, hal yang bisa menjadi masukan bagi praktisi, khususnya manajemen PT KAI yaitu perlu adanya system assessment yang objektif dalam memilih seorang Kepala Stasiun karena kepala stasiun merupakan atasan langsung yang berada paling dekat dengan psikologis dan emosional SDM operasional dengan tugas dan tanggungjawab yang sangat krusial, karena berkaitan dengan keselamatan perjalanan kereta api beserta aset yang dibawa serta di dalamnya. Gaya

kepemimpinan patut mendapat perhatian cermat dan pemeriksaan transparan karena telah terbukti secara positif mempengaruhi hasil pekerjaan yang penting, seperti modal psikologis karyawan, perilaku proaktif, keterlibatan kerja dan loyalitas (Azanza *et al.*, 2015); (Arici, 2018); (Liu *et al.*, 2018); (Oh *et al.*, 2018); (Petersen & Youssef-Morgan, 2018) (Kim *et al.*, 2022). Seorang kepala stasiun selain harus memiliki kompetensi fungsional terkait bidang tugasnya, juga harus memiliki kompetensi manajerial, sehingga dapat menjadi pertimbangan manajemen PT KAI agar melakukan assesmen terhadap dua kompetensi tersebut dalam menentukan kelayakan seseorang karyawan untuk menduduki jabatan Kepala Stasiun. Selain hal di atas, manajemen PT KAI perlu melakukan pelatihan kepada para Kepala Stasiun terkait Leadership dan manajemen SDM yang baik.

Kami menyadari penelitian yang kami lakukan masih terdapat kekurangan dan masih sangat bisa untuk dikembangkan karena variabel pembentuk loyalitas karyawan terutamanya masih banyak dan bervariasi untuk masing – masing perusahaan. Seperti yang terlihat dari hasil penelitian ini bahwa persepsi terhadap atasan masih memiliki kekuatan prediktor yang lemah terhadap loyalitas karyawan. Sehingga masih sangat memungkinkan bagi para akademisi dan pembaca untuk memasukkan variabel – variabel atau inovasi – inovasi pembentuk kepuasan pekerja sebagai faktor yang mempengaruhi loyalitas pekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition. *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 50, Pp. 195–255). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7>
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899–913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Basuil, D. A., Manegold, J. G., & Casper, W. J. (2016). Subordinate perceptions of family-supportive supervision: the role of similar family-related demographics and its effect on affective commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 523–540. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12120>
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently). *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/J.Lrp.2005.04.005>
- Darioly, A., & Schmid Mast, M. (2011). Facing an incompetent leader: the effects of A nonexpert leader on subordinates' perception and behaviour. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 20(2), 239–265. <https://doi.org/10.1080/13594320903429576>
- Duboff, R., & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: A key link to value growth. *Strategy & Leadership*, 27(1), 8–13. <https://doi.org/10.1108/Eb054624>
- Efron (1969). What is perception?. R. S. Cohen Et Al. (Eds.), *Proceedings of The Boston Colloquium for The Philosophy of Science 1966/1968* © D. Reidel Publishing Company, Dordrecht, Holland 1969.
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal Of Innovation And Entrepreneurship*, 10(1), 43. <https://doi.org/10.1186/S13731-021-00185-1>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1756-5>
-

- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—a way to better business performance. *Global Business Review*, *17*(3\_Suppl), 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Iqbal, A., & Tufail, M. S. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.3,No.1, Pp.1-11, January 2015. <https://www.eajournals.org/wp-content/>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *30*(3), 231–250. <https://doi.org/10.1080/15555240.2015.1047498>
- Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(6), 899–913. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.899>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, W.-H., Park, G.-M., & Kim, K.-S. (2022). Effects of authentic leadership on employees' turnover intention and self-efficacy in south korea's casino industry: the moderating roles of employees' gender and age. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, *23*(1), 162–175. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1854922>
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 218–233. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0327>
- Maslach, Schaufeli, & Leiter. (2001): Job burnout. *Annual Reviews of Psychol.* 2001. *52*:397–422. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(2), 276–290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Pan, Y. (2018). On the influencing factors and strategies of employee loyalty: facebook case study. *Fudan Journal of The Humanities and Social Sciences*, *11*(4), 553–572. <https://doi.org/10.1007/S40647-018-0215-1>
-

- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131–140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>
- Petersen, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 436–452. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0171>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/Hrdq.21187>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research* (Pp. 1–40). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that’s the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Thoroughgood; Sawyer; Hunter (2012): Real men don’t make mistakes: investigating the effects of leader gender, error type, and the occupational context on leader error perceptions. *J Bus Psychol* (2013) 28:31–48. <https://www.jstor.org/stable/43285225>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827–846. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Withey ; Cooper (1992): What's Loyalty. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5, No. 3, 1992. <https://doi.org/10.1007/BF01385050>
-

Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012–1030. <https://doi.org/10.5465/Amr.2006.22528167>

**LAMPIRAN**

**Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian**

CONSTRUCT	CODE	ITEM	REFERENCE
Persepsi Kompetensi Pemimpin	POL1	Menurut pandangan anda, seberapa kompeten atasan anda?	Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002)
	POL2	Menurut pandangan anda, seberapa percaya diri atasan anda?	
	POL3	Menurut pandangan anda, seberapa mandiri atasan anda?	
	POL4	Menurut pandangan anda, seberapa kompetitif atasan anda?	
	POL5	Menurut pandangan anda, seberapa cerdas atasan anda?	
Persepsi Kehangatan Pemimpin	POL6	Menurut pandangan anda, seberapa toleran atasan anda?	Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002)
	POL7	Menurut pandangan anda, seberapa hangat atasan anda?	
	POL8	Menurut pandangan anda, seberapa baik hati atasan anda?	
	POL9	Menurut pandangan anda, seberapa tulus atasan anda?	
Persepsi Support Atasan	POL10	Atasan saya peduli dengan pendapat saya.	Saks (2006)
	POL11	Atasan saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya.	
	POL12	Atasan saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai/kemampuan saya.	
	POL13	Bantuan tersedia dari atasan saya ketika saya mempunyai masalah.	
Keterlibatan Kerja	ENG1	Saya benar-benar "menerjunkan" diri saya ke dalam pekerjaan saya.	Saks (2006)
	ENG2	Saya sangat terlibat dalam pekerjaan ini.	
Keterlibatan Berorganisasi	ENG3	Menjadi anggota unit ini sangat menarik hati.	Saks (2006)
	ENG4	Salah satu hal yang paling menarik bagi saya adalah terlibat dengan hal-hal yang terjadi di organisasi ini.	
	ENG5	Menjadi anggota unit ini membuat saya menjadi "hidup".	
	ENG6	Menjadi anggota unit ini merupakan suatu yang menyenangkan bagi saya.	
	ENG7	Saya sangat terlibat dalam unit kerja ini.	
Loyalitas Karyawan	ELO1	Saya akan berikan sesuatu yang ekstra ketika unit kerja saya membutuhkannya.	Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1992)
	ELO2	Saya akan perlakukan informasi perusahaan dengan sangat rahasia.	
	ELO5	Saya akan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan.	
	ELO6	Saya akan melindungi perusahaan dari penipuan atau pencurian.	
	ELO8	Saya akan aktif mempromosikan bisnis perusahaan di depan umum.	
	ELO9	Saya akan bekerja untuk meningkatkan produk dan layanan perusahaan.	
	ELO10	Saya akan bertindak hormat terhadap pelanggan dan klien.	
	ELO11	Saya akan lanjutkan pekerjaan di perusahaan ini.	
	ELO12	Saya akan memberikan kontribusi usaha ekstra demi perusahaan ini.	
	ELO13	Saya menjadi bagian dari perusahaan ini.	

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

**Lampiran 2: Loading Factor**

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
POL1			0.642
POL2			0.675
POL3			0.729
POL4			0.689
POL5			0.685
POL6			0.729
POL7			0.744
POL8			0.724
POL9			0.751
POL10			0.717
POL11			0.738
POL12			0.757
POL13			0.637
ELO1		0.683	
ELO2		0.609	

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
ELO3		0.773	
ELO4		0.827	
ELO5		0.728	
ELO6		0.786	
ELO7		0.794	
ELO8		0.768	
ELO9		0.746	
ELO10		0.749	
ENG1	0.701		
ENG2	0.689		
ENG3	0.808		
ENG4	0.803		
ENG5	0.755		
ENG6	0.809		
ENG7	0.774		

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

**Lampiran 3: Constructs Reliability And Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keterlibatan Karyawan	0.880	0.884	0.907	0.584
Loyallitas Karyawan	0.912	0.914	0.927	0.560
Persepsi Karyawan	0.918	0.921	0.929	0.504

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

**Lampiran 4: Fornell-Larcker Criterion**

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
Keterlibatan Karyawan	0.764		
Loyallitas Karyawan	0.730	0.749	
Persepsi Karyawan	0.587	0.450	0.710

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

**Lampiran 5: Cross Loading**

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
POL1	0.336	0.287	0.642
POL2	0.354	0.286	0.675
POL3	0.383	0.340	0.729
POL4	0.354	0.289	0.689
POL5	0.361	0.243	0.685
POL6	0.437	0.383	0.729
POL7	0.412	0.322	0.744
POL8	0.347	0.277	0.724
POL9	0.431	0.326	0.751
POL10	0.428	0.302	0.717
POL11	0.464	0.339	0.738
POL12	0.539	0.336	0.757
POL13	0.487	0.378	0.637
ELO1	0.528	0.683	0.296
ELO2	0.462	0.609	0.368
ELO3	0.622	0.773	0.420
ELO4	0.556	0.827	0.319
ELO5	0.531	0.728	0.303

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
ELO6	0.560	0.786	0.312
ELO7	0.525	0.794	0.300
ELO8	0.590	0.768	0.376
ELO9	0.521	0.746	0.359
ELO10	0.537	0.749	0.293
ENG1	0.701	0.554	0.457
ENG2	0.689	0.521	0.318
ENG3	0.808	0.600	0.491
ENG4	0.803	0.549	0.522
ENG5	0.755	0.487	0.511
ENG6	0.809	0.642	0.432
ENG7	0.774	0.535	0.392

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 6: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Keterlibatan Karyawan	Loyallitas Karyawan	Persepsi Karyawan
Keterlibatan Karyawan			
Loyallitas Karyawan	0.810		
Persepsi Karyawan	0.640	0.484	

Sumber : Hasil olah data peneliti (2023)

Lampiran 7: Path Model



