



## Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen: Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi?

Rachma Nadhila Sudiyono<sup>1</sup>, Francisca Sestri Goestjahjanti<sup>2</sup>, Masduki Asbari<sup>3\*</sup>, Eva Agistiawati<sup>4</sup>, Miyv Fayzhall<sup>5</sup>, Ahmad Yani<sup>6</sup>, Winanti<sup>7</sup>, Teguh Yuwono<sup>8</sup>, Nurashiah<sup>9</sup>, Yayah Yulia<sup>10</sup>, Eman Singgih<sup>11</sup>, Gusli Chidir<sup>12</sup>

<sup>1,2,5,6,8,11</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

<sup>3</sup> Universitas Pelita Harapan

<sup>3,4,7,9,10,12</sup> STMIK Insan Pembangunan

\*Corresponding author: kangmasduki.ssi@gmail.com

### Abstrak

This study aimed to measure the effect of perceived organizational support on the affective commitment and performance of private higher education lecturers in Tangerang which are mediated by lecturer engagement. Data collection was done by simple random sampling via electronic to the private higher education lecturer population in Tangerang. The returned and valid questionnaire results were 231 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that perceived organizational support have a positive and significant effect on the affective commitment and lecturer performance, both directly and indirectly through mediating lecturer engagement. This new research proposed a model for building the affective commitment and performance among the private higher education lecturers in Tangerang through enhancing perceived organizational support with lecturer engagements a mediator. This research could pave the way to improve lecturer readiness in facing the era of education 4.0.

**Keywords:** *Affective commitment, engagement, perceive organizational support, performance.*

### 1. Pendahuluan

Di era revolusi industri 4.0, tak pelak, efeknya berimbas pada institusi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Institusi pendidikan menghadapi tantangan untuk menjaga agar akademisi tetap memiliki *engagement* sehingga mereka dapat menghasilkan peran

yang efektif dan efisien di dunia pendidikan (Asbari, 2019). Peneliti mengklaim bahwa solusi menghadapi distraksi dan cepatnya perubahan di era revolusi industri 4.0 yang menggulirkan wacana baru, yakni education 4.0, terletak pada konsep keterlibatan dosen, karena percaya bahwa motivasi tidak terbatas pada manfaat materi saja (Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, & Santoso, 2020);

Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, Santoso, et al., 2020; Santoso et al., 2020). Istilah *engagement* pertama kali diperkenalkan pada akhir 1990-an, dan ditemukan cukup banyak literature dalam ranah bisnis. Meskipun banyak peneliti telah tertarik dalam mengeksplorasi keterlibatan dosen dan telah mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara keterlibatan dosen dan hasilnya (Kinsella et al., 2017; KOLA, 2017). Namun, studi tentang keterlibatan dosen khususnya dalam pendidikan tinggi masih terbatas (Santoso et al., 2020). Kurangnya studi dapat menjadi kontra-produktif bagi organisasi perguruan tinggi yang sangat bergantung pada layanan para dosen. Menanggapi kesenjangan penelitian ini, penulis menyelidiki dan secara empiris memvalidasi hubungan keterlibatan dosen dengan konstruk atau variable lain seperti komitmen afektif, kinerja dosen dan dukungan organisasi yang dirasakan dalam konteks pendidikan tinggi. Makalah ini mengusulkan persepsi dukungan organisasi sebagai antecedent untuk keterlibatan dosen, sedangkan komitmen afektif dan kinerja dosen diusulkan sebagai konsekuensi dari keterlibatan dosen. Peneliti juga menganalisis hubungan langsung persepsi dukungan organisasi yang dirasakan dengan komitmen afektif dan kinerja dosen, serta hubungan tidak langsung dari persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif dan kinerja dosen melalui mediasi keterlibatan dosen. Studi sebelumnya dalam konteks dosen di perguruan tinggi berfokus pada praktek kepemimpinan (Purwanto et al., 2019, 2020), iklim organisasi dan kinerja (Asbari, 2019), kepuasan kerja dan budaya kerja. Keterlibatan dosen akademik dianggap memiliki dampak besar pada keberhasilan siswa dan disarankan untuk menjadi upaya penting dalam pencapaian tujuan pendidikan (González-Rico et al., 2018). Oleh karena itu, integrasi psikologis dosen terhadap pekerjaan mereka perlu dipelajari dalam lingkungan pendidikan tinggi (Raina & Khatri, 2015). Institusi pendidikan lebih bergantung pada komitmen dan keterlibatan staf akademik mereka daripada organisasi lain (Asbari, 2019). Apalagi itu kontrak psikologis di antara dosen

telah bergeser ke karier dan pertumbuhan bukannya keamanan dan loyalitas kerja, sehingga membuat dosen sangat rentan untuk meninggalkan organisasi mencari opsi karier yang lebih baik (Asbari, 2015; Asbari, Pramono, Kotamena, Liem, Sihite, et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Santoso et al., 2020). Menjaga *human capital* sebagai asset insani sangat penting bagi organisasi yang keberlanjutan (Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, Santoso, et al., 2020; Hyun et al., 2020; Kusumaningsih et al., 2020; Pramono et al., 2020; Rudy Pramono et al., 2020; Santoso et al., 2020; Setyowati Putri et al., 2020; Sopa et al., 2020; Wijayanti et al., 2020). Dalam konteks ini, menarik dan mempertahankan staf akademik yang terlibat dalam sektor pendidikan pendorong penting untuk kesuksesan (Purwanto et al., 2019). Kesan bahwa pekerjaan institusi pendidikan masih kurang menarik mungkin memiliki konsekuensi negatif yang luas di masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi antecedent komitmen afektif dosen dan *engagement* mereka dalam pekerjaan. Bagian selanjutnya dari makalah ini memberikan tinjauan literatur singkat tentang variable-variabel yang mungkin bias dipertimbangkan untuk penelitian berikutnya, diikuti oleh pengembangan model penelitian dan hipotesisnya.

## **2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis**

Pada bagian berikut, makalah ini menyajikan literatur yang menggambarkan hipotesis hubungan antara berbagai variabel penelitian ini.

### **2.1. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Dosen**

Dosen adalah sumber penting dari keuntungan kompetitif (Asbari, 2019) karena persepsi *stakeholders* tentang setiap entitas bisnis berkembang melalui interaksi dengan dosen (Eisenberger et al., 2016; Gottman et al.,

1998; Gupta et al., 2016; Jin & McDonald, 2017). Sejumlah definisi telah diberikan untuk keterlibatan dosen. Sebagian besar definisi menganggap keterlibatan dosen sebagai keterlibatan emosional dan intelektual dosen untuk organisasi mereka (Saks, 2006). (KAHN, 1990) telah mendefinisikan keterlibatan pribadi sebagai memanfaatkan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama peran pertunjukan. (Schaufeli & Bakker, 2004) telah mendefinisikan keterlibatan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Selain itu, keterlibatan juga dirinci lebih lanjut sebagai "yang lebih gigih dan meresap keadaan afektif-kognitif yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku." Keterlibatan dosen dapat dipahami sebagai "sumber daya pekerjaan" dan "dukungan sosial". Ini karena sumber daya pekerjaan dan dukungan sosial meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik di antara dosen, yang pada gilirannya, menghasilkan lebih banyak dosen yang terlibat. Dalam konteks ini, dirasakan dukungan organisasi disarankan sebagai "sumber daya pekerjaan" yang penting (Eisenberger et al., 2001). (Eisenberger et al., 1986) mendefinisikan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai sejauh mana pimpinan peduli dengan kesejahteraan dosennya dan menghargai kontribusi mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan meningkatkan kontribusi produktif dosen dengan bantuan umpan balik evaluatif dan menghasilkan lebih banyak dosen yang terlibat (Eisenberger et al., 2001). Oleh karena itu, peneliti berhipotesis:

*H1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan dosen.*

## **2.2. Hubungan Keterlibatan Dosen dan Komitmen Afektif**

Para sarjana dari berbagai perspektif teoretis telah tertarik untuk mempelajari komitmen

organisasi (AL-Badareen & Al-Ghazzawi, 2018; Chordiya et al., 2017; Fanggidae et al., 2016; Lin et al., 2019; Manalo et al., 2020). Komitmen Organisasional dianggap sebagai masalah organisasi penting yang dihadapi oleh manajer (Beshlideh et al., 2018; Eliyana et al., 2019; Rita et al., 2018). Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang dosen mau mengerahkan energi dan merasa bangga karena bersama organisasi (Veeriah et al., 2017). Tiga bentuk komitmen organisasi dijelaskan oleh literatur: komitmen afektif, normatif

komitmen dan komitmen kalkulatif (Asbari et al., 2019). Mengikuti (Mowday et al., 1979) konseptualisasi, komitmen organisasi dalam penelitian ini diambil sebagai komitmen afektif yang terdiri dari keterikatan pribadi dosen, keterlibatan yang lebih dalam, dan identifikasi dengan organisasi pemberi kerja. Komitmen afektif telah berkurang perhatian dalam konteks pendidikan daripada di bidang penelitian lain (Chan et al., 2008). Komitmen afektif telah dikaitkan dengan perilaku dosen yang menguntungkan, seperti berkurangnya kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan melakukan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka (Powell & Meyer, 2004). Teori pertukaran sosial/ *Social Exchange Theory* (SET) mengusulkan bahwa ketika dua pihak memenuhi aturan pertukaran, hubungan sosial yang dibangun atas dasar saling percaya dan komitmen akan tercipta (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dosen yang sangat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi akan menjalankan tugas pekerjaan mereka lebih baik daripada mereka yang hanya bekerja karena kewajiban kontrak semata (Fanggidae et al., 2016). Ketika dosen terlibat, mereka lebih cenderung berkomitmen (Schaufeli & Bakker, 2004). Oleh karena itu, penulis berhipotesis:

*H2. Keterlibatan dosen berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dosen.*

## **2.3. Hubungan Keterlibatan Dosen dan Kinerja dosen**

Manajemen kinerja sebagai perangkat manajemen penting untuk menjaga harmoni

dan menanamkan kemajuan organisasi (Asbari, Purwanto, Fayzhall, Winanti, Purnamasari, et al., 2020; Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, Santoso, et al., 2020). Manajemen dosen yang lebih baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Asbari, 2019). Keterlibatan dosen mampu meningkatkan kinerja dosen (Winarno & Hermana, 2019). Dosen yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan organisasi (Sulistiowati et al., 2018). Penelitian menunjukkan bahwa dosen yang sangat terlibat tidak hanya mengejar peran mereka yang terkait tujuan, tetapi juga secara kognitif dan emosional terhubung ke tujuan hidup mereka (Sulistiowati et al., 2018). Dosen yang terlibat bekerja secara kooperatif dengan rekan setim mereka, ambil tanggung jawab atas tugas-tugas mereka, dan mencoba untuk berkontribusi sepenuhnya pada tujuan organisasi (Asbari, 2019). Dosen yang terlibat lebih fokus pada pekerjaan mereka daripada dosen yang tidak memiliki *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004). Oleh karena itu, peneliti berhipotesis:

*H3. Keterlibatan dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.*

#### **2.4. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif**

Jika dosen memahami dan merasakan dukungan organisasi, sebagai hasil dari proses internal organisasi, mereka akan mengembangkan keterikatan dan komitmen terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986; Meyer & Allen, 1997). Selain itu, komitmen ini diatur oleh norma timbal balik (Meyer & Allen, 1997), di mana, sebagai hasil dari dukungan organisasi yang dirasakan, dosen ingin membalas positif ke organisasi. Dengan kata lain, dosen memahami dukungan organisasi sebagai proses pertukaran sosial dan mencoba menawarkan sesuatu kepada organisasi sebagai imbalan (Eisenberger et al., 1986). Komitmen organisasi (komitmen afektif dalam penelitian ini) menyiratkan sikap dosen terhadap organisasi sedangkan persepsi dukungan organisasi menandakan persepsi

dosen tentang sikap organisasi terhadap mereka (Sulistiowati et al., 2018). Keduanya, oleh karena itu, sangat kaitan satu sama lain. Bahkan, dosen yang menganggap dukungan organisasi terhadap mereka kurang, maka mereka menunjukkan komitmen organisasi yang kurang efektif (Schaufeli & Bakker, 2004). Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi merupakan antecedent dari komitmen afektif. Jadi, peneliti berhipotesis:

*H4. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.*

#### **2.5. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Dosen**

Dukungan organisasi yang dirasakan dipandang sebagai variabel penting untuk dipahamisikap / perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dosen (Akçin et al., 2017). Peneliti (Eisenberger et al., 1986) berhipotesis bahwa persepsi dukungan organisasi terkait erat dengan pekerjaan dan peningkatan kinerja. Kebutuhan sosial-emosional seperti penerimaan diri dan persetujuan dipenuhi secara positif oleh dukungan organisasi yang dirasakan (Eisenberger et al., 1986). Dalam hal ini, teori pertukaran sosial berpendapat bahwa ketika kebutuhan sosial-emosional bertemu, itu menciptakan norma timbal balik, di antara orang-orang (Chun et al., 2016; Cropanzano & Mitchell, 2005; Wasko & Faraj, 2005; Wayne et al., 1997; Zhang et al., 2018). Pelanggaran terhadap norma ini menciptakan ketidaknyamanan (Zhang et al., 2018). Orang-orang menunjukkan upaya yang lebih besar dalam pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi sebagai imbalannya untuk dukungan sosial-emosional mereka dan menghindari ketidaknyamanan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Bahkan, dalam konteks organisasi, kewajiban untuk membayar sangat kuat pada orang dengan kebutuhan sosio-emosional yang kuat. Penulis, dengan demikian, menghipotesiskan persepsi organisasi dukungan karena efek timbal balik pada dosen, yakni:

*H5. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.*

## **2.6. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Afektif dan Kinerja Dosen Melalui Keterlibatan Dosen**

Selain hubungan yang dibahas di atas, literatur juga mengakui media pengaruh keterlibatan dosen pada hubungan antara sumber daya pekerjaan dan komitmen organisasi (Hakanen et al., 2006), *work practice* dan kinerja (Karatepe et al., 2014), persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi (Saks, 2006), juga antara komitmen kerjadan kinerja (Shafi et al., 2020) dan (Lin et al., 2019). Hasil-hasil penelitian di atas mengakui bahwa kinerja dan komitmen dosen didasarkan pada organisasi dukungan akan tidak efisien kecuali terdapat dukungan organisasi yang mendorong keterlibatan dosen. Ketika dosen merasakan dukungan organisasi yang lebih tinggi, tingkat keterlibatan mereka akan tinggi (Hakanen et al., 2006). Dampak positifnya, mereka dapat melakukan lebih baik dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka dengan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Menurut SET (Cropanzano & Mitchell, 2005; Zhang et al., 2018), dalam hubungan sosial, ketika pertukaran terjadi, dosen termotivasi untuk membalas budi yang

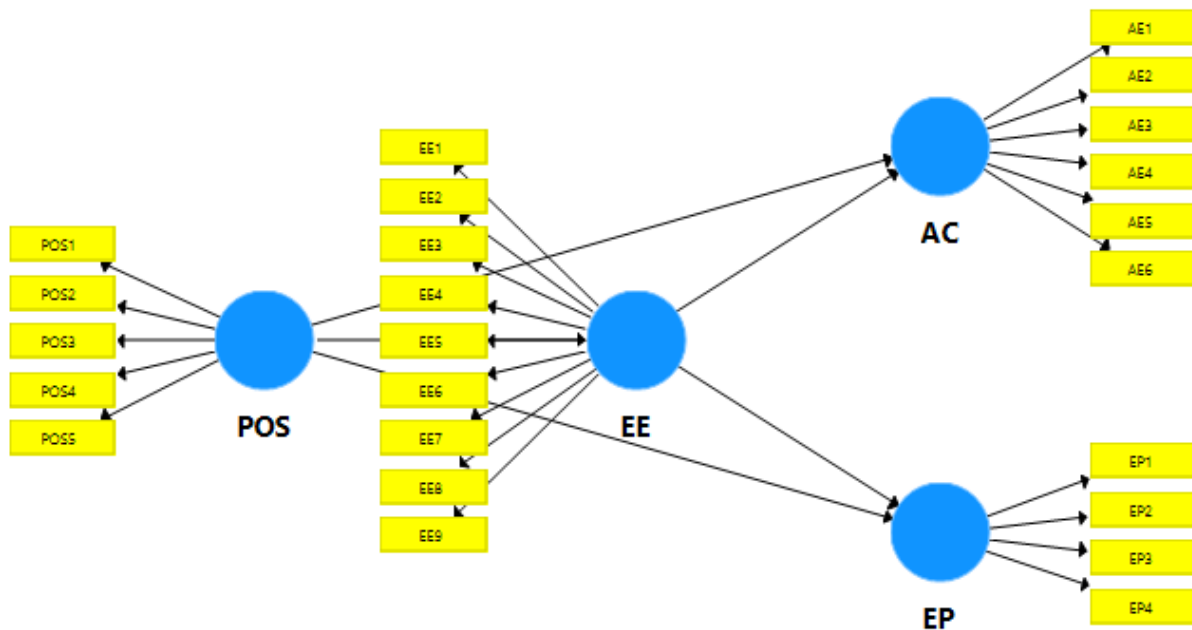
dilakukan oleh organisasi untuk menyeimbangkan hubungan. Bantuan yang dilakukan kepada dosen dapat mencakup komitmen afektif dan kepercayaan organisasi (Gupta et al., 2016). Ini menunjukkan bahwa dosen dengan level keterlibatan tinggi, yang berasal dari dukungan organisasi, cenderung membalas dengan peningkatan komitmen dan kinerja yang efektif (Hakanen et al., 2006; Saks, 2006). Dikembangkan ke *Social Exchange Theory*, dikemukakan bahwa ada hubungan integral antara dukungan organisasi yang dirasakan, komitmen dan kinerja dosen. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan keterlibatan dosen untuk sebagai mediator antara persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan kinerja dosen. Oleh karena itu, hipotesisnya sebagai berikut:

*H6. Keterlibatan dosen memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif.*

*H7. Keterlibatan dosen memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja dosen.*

## **2.6. Kerangka Konseptual Penelitian**

Untuk membuktikan hipotesis dan menganalisis data dari penelitian ini, maka disusun kerangka konseptual penelitian ini sebagaimana pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Model Penelitian

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh dosen dan dosen di perguruan tinggi. Instrumen yang digunakan untuk mengukur perceived organizational support diukur dari instrumen yang diadaptasi dari versi pendek *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) (Schaufeli & Bakker, 2004) dengan menggunakan 5 items (POS1-POS5) yang telah divalidasi oleh beberapa peneliti seperti (Wayne et al., 1997; Wong et al., 2015). *Employee engagement* diadaptasi dari (Schaufeli & Bakker, 2004) dengan menggunakan 9 items Utrecht Work and Engagement Scale (UWES-9) (EE1-EE9). Affective commitment diadaptasi dari (Meyer & Allen, 1997) dengan menggunakan 6 items (AC1-AC6). Kinerja pegawai diadaptasi dari (Janssen & Yperen, 2004) dengan menggunakan 4 items (EP1-EP4). Angket didesain tertutup kecuali untuk

pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, kurang setuju (KS) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *toolnya*.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang yang jumlahnya 257 orang. Kuesioner disebarkan secara elektronik dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 231 sampel. Jadi 89.88% sampel dari keseluruhan jumlah populasi.

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 4.1. Deskripsi Sampel

**Tabel 1.** Informasi deskriptif sampel

Kriteria	Jumlah	%	
Usia (per Oktober 2019)	< 30 tahun	57	25.41%
	30 - 40 tahun	104	46.60%
	> 40 tahun	63	27.99%
Masa kerja sebagai dosen	< 5 tahun	80	35.66%
	5-10 tahun	109	48.52%
	> 10 tahun	35	15.82%
Ijazah tertinggi	S3	20	5.99%
	S2	211	94.01%

**4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian**

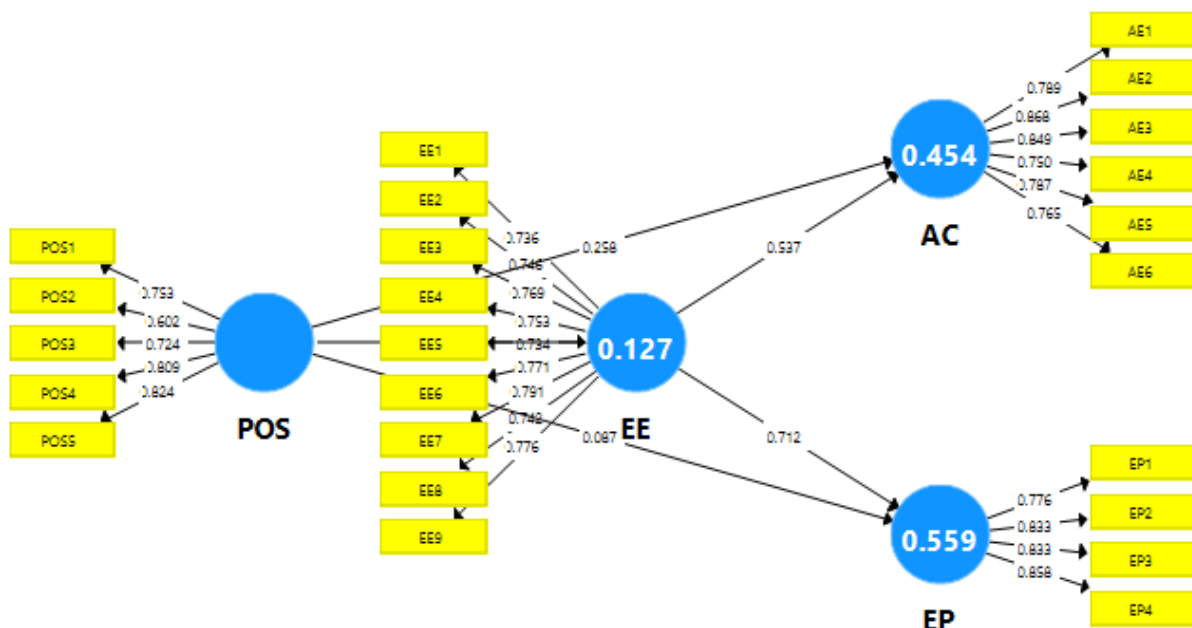
Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh

indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

**4.2.1. Pengujian Validitas Konvergen**

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014).

Berdasarkan hasil pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 dan nilai AVE di atas 0.5. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapannya dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 2 berikut:



**Gambar 2.** Model Penelitian (Fit)

**Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)**

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Persepsi Dukungan Organisasi (POS)</i>	POS1	0.803	0.804	0.862	0.557
	POS2	0.877			
	POS3	0.804			
	POS4	0.809			
	POS5	0.720			
Keterlibatan Dosen (EE)	EE1	0.646	0.907	0.924	0.574
	EE2	0.565			
	EE3	0.766			
	EE4	0.835			
	EE5	0.865			
	EE6	0.798			
	EE7	0.821			
	EE8	0.792			
	EE9	0.762			
Komitmen Afektif (AC)	AC1	0.891	0.889	0.915	0.644
	AC2	0.855			
	AC3	0.816			
	AC4	0.816			
	AC5	0.877			
	AC6	0.897			
Kinerja Dosen (EP)	EP1	0.941	0.844	0.895	0.681
	EP2	0.936			
	EP3	0.777			
	EP4	0.627			

#### 4.2.2. Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagai mana disebutkan pada Tabel 3. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker)

sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

#### 4.2.3. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

#### 4.3. Pengujian Hipotesis



Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja dosen dengan mediasi variable keterlibatan dosen dibutuhkan uji

pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	AC	EE	EP	POS
Komitmen Afektif	<b>0.802</b>			
Keterlibatan Dosen	0.629	<b>0.758</b>		
Kinerja Dosen	0.627	0.743	<b>0.825</b>	
Persepsi Dukungan Organisasi	0.450	0.357	0.341	<b>0.747</b>

**Tabel 4. Nilai R Square**

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Afektif (AC)	0.454	0.453
Keterlibatan Dosen (EE)	0.127	0.126
Kinerja Dosen (EP)	0.559	0.558

**Tabel 5. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	POS ->EE	0.357	0.038	9.305	0.000	Supported
H2	EE ->AC	0.537	0.028	19.272	0.000	Supported
H3	EE ->EP	0.712	0.023	31.651	0.000	Supported
H4	POS ->AC	0.258	0.033	7.891	0.000	Supported
H5	POS ->EP	0.087	0.026	3.298	0.001	Supported
H6	POS-> EE->AC	0.192	0.022	8.790	0.000	Supported

H7	POS ->EE -> EP	0.254	0.030	8.558	0.000	Supported
----	----------------	-------	-------	-------	-------	-----------

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *R Square* Komitmen Afektif (AC) sebesar 0.454 yang berarti bahwa variabel Komitmen Afektif (AC) mampu dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi (POS) dan keterlibatan dosen (EE) sebesar 45.4%, sedangkan sisanya sebesar 54.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* keterlibatan dosen (EE) sebesar 0.127 yang berarti bahwa variabel keterlibatan dosen (EE) mampu dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi (POS) sebesar 12.7%, sedangkan sisanya sebesar 87.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* kinerja dosen (EP) sebesar 0.559 yang berarti bahwa variabel kinerja dosen (EP) mampu dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi (POS) dan keterlibatan dosen (EE) sebesar 55.9%, sedangkan sisanya sebesar 44.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 5 menampilkan *T Statistics* dan *P-Values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

#### 4.4. Pembahasan

Hasil penelitian memverifikasi bahwa persepsi dukungan organisasi yang dirasakan secara positif mempengaruhi komitmen afektif (H4 diterima dengan koefisien jalur 0,258) dan juga secara positif mempengaruhi kinerja dosen (H5 diterima dengan koefisien jalur 0,087). Hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan dosen juga dibuktikan oleh hasil penelitian (H1 diterima dengan koefisien jalur 0,37). Hasil penelitian lebih lanjut mendukung pengaruh positif dan signifikan variable keterlibatan dosen terhadap komitmen afektif (H2 diterima dengan koefisien jalur 0,537). Demikian juga penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan variable keterlibatan dosen terhadap kinerja dosen (H3 diterima dengan koefisien jalur 0,712). Pengaruh positif dan

signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif melalui variable keterlibatan dosen dibuktikan oleh hasil penelitian (H6 diterima dengan koefisien jalur 0,192). Pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dosen melalui variable keterlibatan dosen dibuktikan oleh hasil penelitian (H7 diterima dengan koefisien jalur 0,254). Hasil keseluruhan mengkonfirmasi bahwa keterlibatan dosen memediasi sebagian hubungan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif dan kinerja dosen.

Literatur tentang hubungan organisasi perguruan tinggi menekankan pada peran kunci keterlibatan dosen dalam memperkuat lingkungan kerja organisasi dan meningkatkan kinerja. Motif utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh yang dirasakan dari persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan dosen, dan pengaruh keterlibatan dosen terhadap komitmen afektif dan kinerja dosen dalam konteks pendidikan tinggi. Model dibingkai untuk menggambarkan hubungan yang diteliti. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keterlibatan dosen secara positif mempengaruhi komitmen afektif dan kinerja dosen. Hasil lebih lanjut mengungkapkan langsung maupun tidak langsung (dimediasi oleh *employee engagement*) hubungan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan dengan komitmen afektif dan kinerja dosen. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dirasakan mempengaruhi keterlibatan dosen secara positif dan keterlibatan dosen pada gilirannya menunjukkan efek positif pada komitmen afektif dan kinerja dosen. Dalam konteks SET, hasil studi ini mendukung teori bahwa dosen yang menganggap dukungan organisasi lebih besar lebih memiliki kemungkinan akan membalas positif dukungan organisasi yang dirasakan melalui tingkat keterlibatan, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi. Hasil mendukung studi

sebelumnya tentang *employee engagement* (Ahmad et al., 2017; F Arifin et al., 2014; Freddy Arifin et al., 2014; Milhem et al., 2019; Monje Amor et al., 2020; Skaalvik & Skaalvik, 2014). Hasil sampel kelompok menyarankan untuk meningkatkan komitmen afektif dan kinerja dosen, manajemen perguruan tinggi perlu memberikan dukungan kepada dosen mereka, terlepas dari posisi mereka ada pada manajeria atau bukan, dan berupaya mendorong tumbuhnya keterlibatan dosen di banyak agenda dan misi perguruan tinggi. Mempertimbangkan konteks penelitian ini, jelaslah bahwa organisasi perguruan tinggi yang menunjukkan perhatian dan dukungan organisasi yang dirasakan dapat menciptakan motif di antara dosen untuk membalas positif dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

## 5. Kesimpulan

Studi ini berkontribusi pada literatur ilmiah tentang keterlibatan dosen dengan mengembangkan dan memvalidasi model penelitian yang menggambarkan keterlibatan dosen, anteseden dan konsekuensi di salah satu pendidikan tinggi swasta di Indonesia. Studi ini dapat bermanfaat bagi manajemen lembaga pendidikan tinggi untuk menyusun strategi dalam mengembangkan tenaga kerja yang kompeten, berkomitmen baik dengan organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif. Organisasi pendidikan tinggi perlu selalumen cari berbagai cara agar dosen yang ada bias terlibat aktif dan merasakan hubungan yang dekat dengan organisasi mereka. Hasil positif dalam bentuk peningkatan komitmen dan kinerja harus memberikan dorongan yang cukup untuk memulai tindakan yang relevan. Keterbatasan diakui oleh penelitian ini. Studi ini hanya meneliti sedikit variabel, penelitian di masa depan dapat memperluas jumlah variabel dalam model ini. Tambahan variabel seperti penghargaan dan pengakuan, kepuasan kerja, dll. juga dapat dipertimbangkan untuk dijelaskan pada penelitian masa depan. Penelitian ini terbatas konteks perguruan

tinggi swasta, studi pada perguruan tinggi negeri dapat dilakukan untuk melihat apakah ada variasi dalam hasil dan kesimpulan lainnya.

## Referensi

- Ahmad, R., Islam, T., & Saleem, S. S. (2017). Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction As Consequent of Perceived Csr: a Mediation Model. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 54(1), 153–168. [http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/12a\\_54\\_1\\_17.pdf](http://pu.edu.pk/images/journal/history/PDF-FILES/12a_54_1_17.pdf)
- Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, Ü., & Çiftçiöğlü, A. B. (2017). EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND TASK PERFORMANCE: A STUDY ON ACADEMICIANS. *Journal of Global Strategic Management* |, 11(1), 35–43. <https://doi.org/10.20460/JGSM>
- AL-Badareen, R., & Al-Ghazzawi, H. (2018). Diversity Training and its Impact on the Employees' Organizational Commitment: Job Satisfaction as a Moderating Variable in the Classic Fashion Apparel Industry Company. *International Journal of Business and Management*, 13(10), 116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n10p116>
- Arifin, F, Troena, E., & Djumahir, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*., 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Arifin, Freddy, Troena, E. A., Djumahir, & Rahayu, M. (2014). The Influence of organizational culture, leadership, and personal characteristics towards work engagement and its impacts on teacher's performance (A study on accredited high schools in Jakarta). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 20–29.

- Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit Dapur Buku.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O. B., Alamsyah, V. U., Imelda, D., Setiawan, S. T., & Agus Purwanto. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict Dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 180–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Winanti, Purnamasari, D., & Firdaus, R. A. (2020). Hard skills or soft skills: Which are more important for Indonesian teachers innovation. *Test Engineering and Management*, 83(2836), 2836–2854. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4087>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 8875, 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260192>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., Pramono, R., & Fayzhall, M. (2020). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 319–333. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Beshlideh, K., Sharifi, R., Hashemi, S. E., & Naami, A. (2018). Testing a model of perceived organizational support, citizenship behavior, commitment, job satisfaction and leader-member exchange as consequences of servant leadership in cement factory employees in Kermanshah. *International Journal of Psychology (IPA)*, 12(2), 169–196. <https://doi.org/10.24200/ijpb.2018.115440>
- Chan, W. Y., Lau, S., Nie, Y., Lim, S., & Hogan, D. (2008). Organizational and personal predictors of teacher commitment: The mediating role of teacher efficacy and identification with school. *American Educational Research Journal*, 45(3), 597–630. <https://doi.org/10.3102/0002831208318259>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Cross-National Comparative Study. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Chun, J. A. E. U. K., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). *A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams*. 396(February 2014), 374–396. <https://doi.org/10.1002/job>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B.,

- Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management, 1*–22. <http://www.siop.org/SIOP-SHRM/SHRM-SIOP POS.pdf>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fanggidae, R. E., Suryana, Y., Efendi, N., & Hilmiana. (2016). Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City -Indonesia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219*, 639–646. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.045>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- González-Rico, P., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., & Guerrero, E. (2018). Be well at work, be well outside work: a study with university workers. *Studies in Higher Education, 43*(6), 1034–1044. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1212326>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family, 60*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Issue 11). <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., & Agistiawati, E. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling, 2*(1), 311–326. <https://ummaspul.ejournal.id/EdupsyCouns/article/view/483>
- Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Igak, W., Bernarto, I., & Pramono, R. (2020). Implementation of contextual teaching and learning (CTL) to improve the concept and practice of love for faith-learning integration. *International Journal of Control and Automation,*

- 13(1), 365–383.  
<http://serisc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5737>
- Janssen, O., & Yperen, N. W. Van. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- KAHN, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 36(4), 692–724. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.36.2607>
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.003>
- Kinsella, G. K., Mahon, C., & Lillis, S. (2017). Using pre-lecture activities to enhance learner engagement in a large group setting. *Active Learning in Higher Education*, 18(3), 231–242. <https://doi.org/10.1177/1469787417715205>
- KOLA, A. J. (2017). Investigating the Conceptual Understanding of Physics through an Interactive-Lecture Engagement. *Cumhuriyet International Journal of Education-CIJE*, 6(1), 82–96.
- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees' Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *TEST Engineering and Management*, 83(March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/6958>
- Lin, W. Q., Yuan, L. X., Kuang, S. Y., Zhang, X. X., Lu, C. J., Lin, T. T., Lin, wei Y., Cen, H. H., Zhou, Y., & Wang, P. X. (2019). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, Health and Medicine*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurasiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsycouns/article/view/473>
- Manalo, R. A., Castro, B., & Uy, C. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133–160. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Applications*. Sage Publications, Inc.
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). the Impact of Transformational Leadership Style on Employee Engagement: Using Structural Equation Modeling (Sem). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 162–173.

- <https://doi.org/10.35631/ijmtss.280016>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. X. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Pramono, R., Purwanto, A., Asbari, M., Kotamena, F., Ramdan, M., & Sihite, O. B. (2020). Nano Perspective for Mentality Revolution Methode of Indonesian Society. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 2451–2458. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/11135>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Gaya Kepemimpinan Perguruan Tinggi Kesehatan: Authentic, Transformational, Authoritarian atau Transactional. *Surya Medika Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan Dan Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(1), 8–18. <https://doi.org/10.32504/sm.v15i1.163>
- Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Choi, C. H., & Asbari, M. (2019). the Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Raina, K., & Khatri, P. (2015). Faculty engagement in higher education: prospects and areas of research. *On the Horizon*, 23(4), 285–308. <https://doi.org/10.1108/OTH-03-2015-0011>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Rudy Pramono, Yolanda Winda, Agus Purwanto, Masduki Asbari, Mirza Prameswari, & Rosma Indriana Purba. (2020). Narrative Study: The Life of Influencers between Hobbies and Professions. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 8417–8438. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9876>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santoso, P. B., Asbari, M., Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Maesaroh, S., Fayzhall, M., Chidir, G., Mustofa, Hutagalung, D., & Yani, A. (2020). Working while studying at university in the self-management perspective: An ethnographic study on java ethnic employees. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 299–308. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/8098>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setyowati Putri, R., Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Home Learning: An Explorative Study of Primary Schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 4809–

4818.  
<http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/13867>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, *xxxx*.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, *114*(1), 68–77.  
<https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, *13*(2), 156–175.  
<http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7626>
- Sulistiowati, S., Komari, N., & Dhamayanti, E. (2018). The Effects of Person-Job Fit on Employee Engagement Among Lecturers in Higher Education Institutions: Is There a Difference Between Lecturers in Public and Private Higher Education Institutions? *International Review of Management and Marketing*, *8*(3), 75–80. <http://www.econjournals.com>
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y., & Hoque, K. E. (2017). Teachers' perception on the relationships between transformational leadership and school culture in primary cluster schools. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, *5*(4), 18–34.  
<https://doi.org/10.22452/mojem.vol5no4.2>
- Wasko, M. M. L., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *29*(1), 35–57. <https://doi.org/10.2307/25148667>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82–111.  
<https://doi.org/10.2307/257021>
- Wijayanti, L. M., Purwanto, A., Asbari, M., & Hyun, C. C. (2020). Self-regulation in English language learning: A Case Study of elementary Students in Sekolah Cikal. *International Journal of Advanced Science and Technology*, *29*(5), 6370–6390.  
<http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15642>
- Winarno, A., & Hermana, D. (2019). COMMITMENT, WORK ENGAGEMENT, AND RESEARCH PERFORMANCE OF LECTURERS, IN INDONESIA PRIVATE UNIVERSITIES. *MALAYSIAN ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT (MOJEM)*, *7*(4), 45–63.  
<https://mojom.um.edu.my/article/view/20073/10475>
- Wong, Y., Wong, Y.-W., & Wong, C. (2015). An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *6*(1), 71–90.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JCHRM-06-2014-0015>
- Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M., Ordonez de Pablos, P., & He, W. (2018). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: a perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, *43*(11), 1964–1978.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1296824>