

PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KOMITMEN TALENTA MUDA DENGAN *WORK MEANINGFULNESS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PELINDO GROUP LAMPUNG

(Tesis)

Oleh

WIDYA PUSPITARANI DESIYANTI

NPM 2426061013



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KOMITMEN TALENTA MUDA DENGAN *WORK MEANINGFULNESS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PELINDO GROUP LAMPUNG

Oleh

Widya Puspitarani Desiyanti

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya komitmen talenta muda dalam mendukung keberlanjutan organisasi di tengah dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif. Namun, masih terdapat inkonsistensi temuan terkait faktor-faktor yang memengaruhi komitmen tersebut, khususnya peran kepemimpinan inovatif, *perceived organizational support*, dan kebermaknaan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif dan *perceived organizational support* terhadap komitmen talenta muda dengan *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi pada karyawan Pelindo Group Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu simple random sampling sebanyak 131 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen talenta muda dan *work meaningfulness*. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work meaningfulness*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen talenta muda. Selanjutnya, *work meaningfulness* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen talenta muda serta mampu memediasi pengaruh kepemimpinan inovatif dan *perceived organizational support* terhadap komitmen talenta muda. Dengan demikian komitmen talenta muda lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan inovatif dan kebermaknaan kerja dibandingkan dukungan organisasi secara langsung. Implikasi penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan kepemimpinan inovatif dan penciptaan pekerjaan yang bermakna dalam meningkatkan komitmen talenta muda.

Kata kunci: Kepemimpinan Inovatif, Komitmen Talenta Muda, *Perceived Organizational Support*, *Work Meaningfulness*.

ABSTRACT

THE EFFECT OF INNOVATIVE LEADERSHIP AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON YOUNG TALENT COMMITMENT WITH WORK MEANINGFULNESS AS A MEDIATING VARIABLE AMONG EMPLOYEES OF PELINDO GROUP LAMPUNG

By

Widya Puspitarani Desiyanti

This study is motivated by the importance of young talent commitment in supporting organizational sustainability amid increasingly competitive work dynamics. However, inconsistencies remain in prior findings regarding the factors influencing such commitment, particularly the roles of innovative leadership, perceived organizational support, and work meaningfulness. This study aims to analyze the effect of innovative leadership and perceived organizational support on young talent commitment, with work meaningfulness as a mediating variable among employees of Pelindo Group Lampung. This study employed a quantitative approach using simple random sampling with a total of 131 respondents. Data were analyzed using SEM-PLS with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that innovative leadership has a positive and significant effect on both young talent commitment and work meaningfulness. Perceived organizational support has a positive and significant effect on work meaningfulness, but does not significantly affect young talent commitment. Furthermore, work meaningfulness has a positive and significant effect on young talent commitment and mediates the relationship between innovative leadership and perceived organizational support on young talent commitment. These findings highlight the importance of leadership and meaningful work.

Keywords: Innovative Leadership, Perceived Organizational Support, Work Meaningfulness, Young Talent Commitment.

PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KOMITMEN TALENTA MUDA DENGAN *WORK MEANINGFULNESS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PELINDO GROUP LAMPUNG

Oleh

WIDYA PUSPITARANI DESIYANTI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS**

Pada

**Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KOMITMEN TALENTA MUDA DENGAN WORK MEANINGFULNESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PELINDO GROUP LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Widya Puspitarani Desiyanti**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2426061013

Jurusan : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. **Komisi Pembimbing**

Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.
NIP 196910121995121001

Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.
NIP 198511522008012002

2. **Ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi**

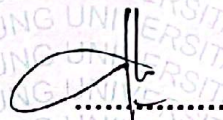
Dra. Dian Kagungan, M.H.
NIP 196908151997032001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.**




Sekretaris

: **Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.**



Penguji

: **Dr. Maulana Agung, S.Sos., M.AB.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP 197608212000032001

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 20 Mei 2026

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister), baik di Universitas Lampung, maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali semata tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan sebutan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 13 Mei 2026



Widya Puspitarani Desiyanti
NPM 2426061013

RIWAYAT HIDUP



Penulis ini bernama Widya Puspitarani Desiyanti, merupakan anak pertama dari tiga bersaudara yang lahir pada tanggal 15 Desember 1999 di Kota Kendari, Sulawesi Tenggara. Penulis dilahirkan dari pasangan Bapak Wardiyono dan Ibu Sylvia Hendrayanti Lubis. Penulis memiliki dua orang adik yang bernama Wiryo Pamungkas Sylvansyah dan Winda Prameswari Saraswati. Penulis telah menyelesaikan pendidikan pertama di Taman Kanak-Kanak (TK) ‘Aisyiyah Bustanul Athfal Pasuruan, Jawa Timur pada tahun 2006. Kemudian melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Al-Azhar 1 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2012. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan jenjang menengah pertama di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2015. Di tahun 2018, penulis telah menyelesaikan pendidikan jenjang menengah atas di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Bandar Lampung. Kemudian, di tahun 2023 penulis menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Universitas Lampung dengan gelar Sarjana Administrasi Bisnis. Pada tahun 2024, penulis menikah dengan Raya Riantama dan penulis terdaftar sebagai mahasiswi jurusan Magister Ilmu Administrasi di Universitas Lampung. Kemudian, penulis dikaruniai seorang putri bernama Naraya Arindya Feyzanna pada tahun 2025.

MOTTO

“Tiada daya upaya dan kekuatan kecuali atas izin Allah ta’ala”

-Q.S. Al Kahfi:39-

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah subhanahu wa ta'ala

Penulis persembahkan karya kecil ini untuk

Mama Sylvia Hendrayanti Lubis dan Papa Wardiyono

yang telah merawat, membesarkan, mendidik, membimbing, memberikan kasih sayang yang luar biasa dan mendoakan segala hal baik untukku serta selalu ada untukku dikondisi apapun atas izin Allah. Tidak ada yang bisa penulis berikan untuk membalas segala pengorbanan yang telah kalian berikan kecuali ucapan terima kasih dan semua usaha untuk membahagiakan dan membanggakan kalian.

Diriku sendiri yang masih bertahan dan berjuang untuk menyelesaikan setiap proses yang ada melanjutkan hidup atas izin Allah.

Suamiku Raya Riantama yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta menemani setiap proses suka dan duka yang dilalui penulis.

Putriku Naraya Arindya Feyzanna yang selalu menemani perjalanan belajar penulis sejak berada di dalam kandungan.

Keluarga besar yang selalu mendoakan dan mendukung demi kesuksesan dan keberhasilan penulis.

Dosen pembimbing dan penguji yang sangat berjasa dan seluruh dosen yang telah membantu, mengarahkan dan membagi ilmunya untuk bekal penulis di masa depan.

Almamater yang sangat penulis cintai dan banggakan

Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas izin Allah yang telah melimpahkan kasih sayang-Nya dan memudahkan segala urusan penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini yang membuat penulis menjadi pribadi yang lebih sabar dan lebih menghargai waktu. Tesis yang diangkat oleh penulis ini berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KOMITMEN TALENTA MUDA DENGAN WORK MEANINGFULNESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PELINDO GROUP LAMPUNG”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini telah mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Eng. Suropto Dwi Yuwono, S.Si., M.T., selaku Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Wakil Rektor Bidang Umum dan Keuangan Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Wkll Rektor Bidang Perencanaan, Kerjasama, dan TIK.
5. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos, M.Si., selaku Wakil Dekan Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.

8. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP., M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
9. Ibu Dr. Dra. Dian Kagungan, M.H., selaku ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
10. Bapak Dr. Nur Effendi, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan kemudahan, masukan, saran, dan arahan yang baik dalam proses penyelesaian tesis ini. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala selalu memeberikan perlindungan, keberkahan, kesehatan, umur yang bermafaat, dan segala kebaikan semoga dibalas oleh Allah subhanahu wa ta'ala.
11. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B.,M.Si selaku Pembimbing Kedua yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan kemudahan, masukan, saran, dan arahan dalam proses penyelesaian tesis ini, serta membantu penulis untuk lebih memahami tesis yang telah ditulis. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala selalu memeberikan perlindungan, keberkahan, kesehatan, umur yang bermafaat, dan segala kebaikan semoga dibalas oleh Allah subhanahu wa ta'ala.
12. Bapak Dr. Maulana Agung P, S. Sos., M.AB., selaku Dosen Penguji yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan masukan, saran, dan arahan yang baik dalam proses penyelesaian tesis ini. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala selalu memeberikan perlindungan, keberkahan, kesehatan, umur yang bermafaat, dan segala kebaikan semoga dibalas oleh Allah subhanahu wa ta'ala.
13. Ibu Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M. AB. selaku dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala selalu memeberikan perlindungan, keberkahan, kesehatan, umur yang bermafaat, dan segala kebaikan semoga dibalas oleh Allah subhanahu wa ta'ala.
14. Seluruh dosen dan staff (salah satunya adalah Saudari Sela selaku staff yang membantu segala urusan administrasi penulis) Jurusan Magisters Ilmu Administasi, Pascasarjana FISIP yang selama ini telah banyak memberikan

ilmu pengetahuan dan bantuan yang berharga bagi penulis. Semoga segala kebaikan dibalas oleh Allah subhanahu wa ta'ala.

15. Mama dan Papa yang telah dengan sangat sabar melahirkan, membesarkan, merawat, dan mendidik penulis dengan sangat baik. Terima kasih telah mengusahakan segala sesuatu untukku dikondisi apapun. Terima kasih sudah berusaha menjadi orang tua menjadi tauladan untuk anak sulung yang keras kepala ini. Terima kasih sudah mengizinkan penulis untuk selalu berusaha menjadi hamba bagi Allah yang lebih baik dari hari kemarin serta memaafkan dan memaklumi segala kesalahan yang pernah penulis lakukan. Mama Papa, doakan penulis dapat menjadi anak yang selalu Allah ridhoi langkahlangkahnya serta dapat menjadi anak yang selalu berbakti kepada mama dan papa. Semoga Allah selalu menjaga kalian, orang tuaku.
16. Terkhusus suamiku tercinta, Raya Riantama, terima kasih banyak atas segala doa, dukungan, perhatian, pengorbanan, serta kesabaran yang selalu diberikan kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini. Lebih dari itu, telah menjadi tempat terbaik untuk berbagi cerita, keluh kesah, suka, dan duka dalam setiap perjalanan hidup penulis. Penulis sangat bersyukur telah Allah pertemukan denganmu. Semoga Allah selalu memudahkan segala urusan kita berdua, Aamiin Allahumma Aamiin.
17. Teruntuk putriku, Naraya Arindya Feyzanna, terima kasih telah menjadi sumber kebahagiaan, kekuatan, dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Kehadiranmu menjadi anugerah terindah yang selalu mengiringi setiap proses perjuangan penulis sejak engkau berada di dalam kandungan. Semoga kelak engkau tumbuh menjadi anak yang sehat, salehah, cerdas, serta selalu berada dalam lindungan dan kasih sayang Allah Subhanahu wa ta'ala.
18. Saudara sekandung, adik-adikku tersayang Wiryo Pamungkas Sylvansyah dan Winda Prameswari Saraswati, terima kasih atas semua dukungan dan doa yang diberikan. Terima kasih telah dengan sangat sabar tumbuh bersama penulis yang sangat jauh dari kesempurnaan. Semoga kalian berdua Allah mudahkan segala urusannya dan bisa menjadi anak yang membanggakan serta berbakti kepada Mama dan Papa. Untuk adikku Winda yang selalu ada untuk kakaknya,

mendukung, dan menemani penulis dalam setiap keadaan. Semoga segala impian, harapan, dan cita-citamu dapat tercapai serta senantiasa diberikan kemudahan dan kebahagiaan dalam setiap langkah kehidupanmu.

19. Keluarga suamiku, terkhusus mertua penulis, terima kasih atas doa, perhatian, dukungan, serta kebaikan yang senantiasa diberikan kepada penulis selama ini. Semoga Allah Subhanahu wa ta'ala selalu melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan Aamiin Allahumma Aamiin.
20. Teman-teman seperjuangan magisterku, saudara Pria Estu Prayogi dan saudari Dwi Anjani, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, bantuan, serta cerita yang telah dilalui bersama adik kalian ini selama menempuh pendidikan magister. Semoga segala cita-cita, harapan, dan kesuksesan senantiasa menyertai langkah kalian di masa yang akan datang.
21. Teman-teman MIA 2024, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, motivasi, serta pengalaman berharga yang telah diberikan selama proses perkuliahan. Semoga tali silaturahmi tetap terjaga dan semoga kita semua diberikan kesuksesan serta kemudahan dalam meraih cita-cita di masa depan.
22. Sahabat-sahabatku yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, dukungan, perhatian, serta kebersamaan yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Semoga persahabatan dan silaturahmi yang telah terjalin senantiasa terjaga dengan baik, serta semoga kalian selalu diberikan kebahagiaan dan kesuksesan dalam setiap langkah kehidupan.
23. Seluruh pihak yang telah ikut andil dalam membantu serta memberikan dukungan kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Semoga segala bantuan, kebaikan, dan dukungan yang diberikan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah Subhanahu wa ta'ala.
24. Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata “sempurna”. Besar harapan penulis semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca khususnya bagi peneliti selanjutnya. Sekali lagi, terima kasih banyak penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Bandar Lampung, 13 Mei 2026

Penulis

Widya Puspitarani Desiyanti

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| DAFTAR ISI | i |
| DAFTAR TABEL | iv |
| DAFTAR GAMBAR | vi |
| DAFTAR RUMUS | vii |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 13 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 14 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 14 |
| II. TINJAUAN PUSTAKA | 16 |
| 2.1 Perilaku Organisasi | 16 |
| 2.2 <i>Social Exchange Theory</i> | 17 |
| 2.3 Komitmen Organisasi..... | 18 |
| 2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi | 18 |
| 2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi | 19 |
| 2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi | 20 |
| 2.4 Kepemimpinan Inovatif..... | 21 |
| 2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Inovatif | 21 |
| 2.4.2 Dimensi Kepemimpinan Inovatif | 22 |
| 2.4.3 Karakteristik Kepemimpinan Inovatif | 23 |
| 2.4.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Inovatif | 24 |
| 2.5 <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> | 25 |
| 2.5.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> | 25 |
| 2.5.2 Karakteristik <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> | 26 |
| 2.5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> | 27 |
| 2.6 <i>Work Meaningfulness</i> | 28 |
| 2.6.1 Pengertian <i>Work Meaningfulness</i> | 28 |
| 2.6.2 Jenis-Jenis <i>Work Meaningfulness</i> | 28 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.6.3 | Faktor-Faktor yang Memengaruhi <i>Work Meaningfulness</i> | 29 |
| 2.7 | Talenta Muda | 30 |
| 2.8 | Penelitian Terdahulu | 31 |
| 2.9 | Kerangka Pemikiran | 34 |
| 2.10 | Hipotesis | 37 |
| III. | METODE PENELITIAN..... | 40 |
| 3.1 | Jenis Penelitian..... | 40 |
| 3.2 | Sumber Data..... | 41 |
| 3.3 | Teknik Pengumpulan Data | 41 |
| 3.4 | Skala Pengukuran Variabel | 41 |
| 3.5 | Populasi dan Sampel | 42 |
| 3.6 | Definisi Konseptual dan Definisi Operasional..... | 45 |
| 3.7 | Uji Instrumen | 50 |
| 3.7.1 | Uji Validitas | 50 |
| 3.7.2 | Uji Reliabilitas..... | 53 |
| 3.8 | Teknik Analisis Data | 54 |
| 3.8.1 | Analisis Statistik Deskriptif..... | 55 |
| 3.8.2 | Uji <i>Outer Model</i> (Evaluasi Model Pengukuran) | 57 |
| 3.8.3 | Uji <i>Inner Model</i> (Evaluasi Model Struktural) | 58 |
| 3.8.4 | Evaluasi Kebaikan Dan Kecocokan Model (<i>Goodness Of Fit</i>)..... | 63 |
| IV. | HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 65 |
| 4.1 | Gambaran Umum Pelindo Group (Lampung) | 65 |
| 4.2 | Hasil Analisis Data..... | 67 |
| 4.2.1 | Hasil Analisis Statistik Deskriptif | 67 |
| 4.2.2 | Distribusi Frekuensi | 68 |
| 4.2.3 | Hasil Distribusi Jawaban Responden..... | 76 |
| 4.2.4 | Hasil Uji <i>Outer Model</i> (Evaluasi Model Pengukuran)..... | 88 |
| 4.2.5 | Hasil Uji <i>Inner Model</i> (Evaluasi Model Struktural) | 100 |
| 4.2.6 | Hasil Evaluasi Kebaikan Dan Kecocokan Model (<i>Goodness of Fit</i>) | 107 |
| 4.3 | Pembahasan..... | 115 |
| 4.3.1 | Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Komitmen Talenta Muda | 115 |
| 4.3.2 | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Talenta Muda..... | 117 |
| 4.3.3 | Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap <i>Work Meaningfulness</i> | 120 |
| 4.3.4 | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Work Meaningfulness</i> | 122 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.5 Pengaruh <i>Work Meaningfulness</i> Terhadap Komitmen Talenta Muda..... | 124 |
| 4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Komitmen Talenta Muda Dengan <i>Work Meaningfulness</i> Sebagai Variabel Mediasi | 126 |
| 4.3.7 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Talenta Muda Dengan <i>Work Meaningfulness</i> Sebagai Variabel Mediasi..... | 128 |
| V. PENUTUP..... | 132 |
| 5.1 Kesimpulan | 132 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian | 135 |
| 5.3 Saran | 136 |
| DAFTAR PUSTAKA | 139 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|----------------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 32 |
| Tabel 3.1 Kriteria Pemilihan Angket | 42 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional | 46 |
| Tabel 4.1 Kategori <i>Mean</i> Pernyataan Positif | 77 |
| Tabel 4.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Inovatif (X1) | 78 |
| Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) (X2)..... | 81 |
| Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Work Meaningfulness</i> | 84 |
| Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Talenta Muda (Y) | 86 |
| Tabel 4.6 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Independen Kepemimpinan Inovatif (X1) | 91 |
| Tabel 4.7 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Independen <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) (X2)..... | 92 |
| Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Independen <i>Work Meaningfulness</i> (M)..... | 93 |
| Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Independen Komitmen Talenta Muda (Y)..... | 93 |
| Tabel 4.10 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | 94 |
| Tabel 4.11 Nilai <i>Fornell-Lacker</i> | 94 |
| Tabel 4.12 Nilai <i>Cross Loading</i> | 96 |
| Tabel 4.13 Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> | 98 |
| Tabel 4.14 Nilai Uji Realiabilitas (<i>Reliability Analysis</i>)..... | 99 |
| Tabel 4.15 Nilai <i>Variance Inflated Factor</i> | 101 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis/Uji <i>T Direct Effect</i> | 102 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis/Uji <i>T Indirect Effect</i> | 105 |
| Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Confidence Interval (CI)</i> | 106 |
| Tabel 4.19 Nilai <i>R-Square</i> | 108 |
| Tabel 4.20 Nilai <i>Q-Square</i> | 109 |
| Tabel 4.21 Nilai SRMR..... | 110 |
| Tabel 4.22 Nilai PLS <i>Predict</i> | 111 |
| Tabel 4.23 Nilai Perhitungan <i>Total Effect</i> dan VAF..... | 112 |
| Tabel 4.24 Nilai <i>Effect Size F-Square</i> | 114 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran..... | 37 |
| Gambar 4.1 Kantor PT PTP Cabang Panjang | 66 |
| Gambar 4.2 Kantor PT IPC TPK Area Panjang..... | 66 |
| Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 68 |
| Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 70 |
| Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerja | 71 |
| Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Pelatihan Kerja.... | 72 |
| Gambar 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... | 74 |
| Gambar 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 75 |
| Gambar 4.9 Model Perancangan <i>Outer Model</i> | 90 |
| Gambar 4.10 <i>Path Coefficient</i> | 102 |

DAFTAR RUMUS

| Rumus | Halaman |
|---|----------------|
| Rumus 3.1 Slovin..... | 43 |
| Rumus 3.2 Uji Validitas..... | 49 |
| Rumus 3.3 <i>Cronbach's Alpha</i> | 52 |
| Rumus 3.4 <i>Mean</i> | 54 |
| Rumus 3.5 Standar Deviasi..... | 55 |
| Rumus 3.6 VAF..... | 61 |

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, dunia memasuki era transformasi digital, yaitu suatu fase perubahan besar yang ditandai oleh penetrasi teknologi informasi, otomasi, dan kecerdasan buatan yang secara menyeluruh mengubah pola bisnis, interaksi sosial, serta cara organisasi mengelola sumber daya manusia (Schwab, 2017). Transformasi ini ikut serta dalam perkembangan Revolusi Industri 4.0 yang menuntut organisasi untuk terus beradaptasi, berinovasi, dan bereaksi terhadap dinamika perubahan eksternal dengan cepat dan tepat (Xu et al., 2018). Perubahan yang berlangsung pesat ini tidak hanya memengaruhi lanskap kompetisi, tetapi juga mendorong organisasi untuk menata ulang proses kerja serta memperkuat kapasitas SDM agar tetap relevan dan berdaya saing tinggi.

Dalam konteks organisasi, dinamisme lingkungan kerja bukan saja dipengaruhi oleh aspek operasional, namun juga oleh penyesuaian budaya kerja, model kepemimpinan, serta model pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Verhoef et al., 2021). Seiring meningkatnya kompleksitas tuntutan organisasi dan ketatnya persaingan, organisasi dituntut mengembangkan SDM yang adaptif, kreatif, serta dapat membuat inovasi (Drucker, 2014). Dalam konteks ini, SDM menjadi elemen strategis bagi keberhasilan organisasi karena keberhasilan implementasi strategi organisasi sangat dipengaruhi oleh karyawan yang memiliki komitmen, keterampilan, dan motivasi yang sejalan dengan tujuan serta kebutuhan organisasi (Bharadwaj et al., 2013).

Dalam konteks kebutuhan organisasi akan SDM yang adaptif dan inovatif, talenta muda menjadi salah satu aset strategis karena memiliki potensi besar untuk

mendorong pembaharuan, menghadirkan perspektif baru, serta mempercepat pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan (Gallup, 2016). Talenta muda merujuk pada kelompok sumber daya manusia yang berasal dari generasi milenial (lahir sekitar 1981–1996) dan generasi Z atau gen z (lahir setelah 1997), yang saat ini mulai mendominasi dunia kerja (Ng & Parry, 2016). Sebutan *digital natives* diberikan kepada mereka karena sejak masa pertumbuhan sudah akrab dengan teknologi digital, internet, dan media sosial (Prensky, 2001).

Secara konseptual, talenta muda dipandang sebagai individu dengan potensi tinggi, baik dari sisi keterampilan teknis maupun kapasitas inovasi, yang diharapkan dapat menjadi kekuatan pendorong bagi perkembangan organisasi pada masa mendatang (Collings & Mellahi, 2009). Mereka bukan hanya pekerja muda berdasarkan usia, tetapi juga kelompok yang memiliki kompetensi strategis, seperti kemampuan beradaptasi, kreativitas, dan orientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Thunnissen, 2016). Dalam konteks organisasi, talenta muda memiliki pola pikir dan preferensi yang berbeda dari generasi sebelumnya, salah satunya dengan lebih mengutamakan keseimbangan diantara pekerjaan dan kehidupan pribadi kebermaknaan kerja, juga peluang untuk mengembangkan diri, dibandingkan sekadar imbalan finansial (Gallup, 2016; PwC, 2017). Hal ini membuat mereka menjadi kelompok karyawan yang potensial untuk dipertahankan, karena tingkat mobilitas dan kecenderungan berpindah kerja relatif lebih tinggi. Talenta muda dapat diartikan sebagai generasi pekerja muda yang memiliki potensi unggul, terbiasa dengan teknologi, dan berorientasi pada inovasi serta kebermaknaan dalam pekerjaan. Peran mereka amat penting guna menyokong transformasi organisasi di masa digital, sehingga perusahaan perlu mengelola mereka dengan strategi kepemimpinan dan dukungan organisasi yang tepat.

Di Indonesia, keberadaan talenta muda juga memiliki relevansi yang signifikan bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sebagai salah satu penyedia lapangan kerja terbesar di tanah air, BUMN berperan strategis dalam menyerap tenaga kerja dari kalangan generasi milenial dan Gen Z. Sejak tahun 2019, Kementerian BUMN melalui program Rekrutmen Bersama BUMN secara konsisten membuka ribuan

kesempatan kerja bagi talenta muda di berbagai sektor, mulai dari energi, transportasi, logistik, hingga keuangan (Kementerian BUMN, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa keberlangsungan dan kinerja BUMN ke depan sangat bergantung pada kontribusi generasi muda.

Selain sebagai penyerap tenaga kerja, BUMN juga sedang menjalani proses transformasi besar-besaran yang menuntut keterlibatan aktif talenta muda. Transformasi BUMN yang dilakukan sejak 2020 menekankan pentingnya digitalisasi, inovasi, serta peningkatan efisiensi dan daya saing (Kementerian BUMN, 2021). Talenta muda dengan karakteristik adaptif, kreatif, dan dekat dengan teknologi dinilai selaras dengan kebutuhan BUMN dalam menghadapi era disrupsi digital. Dengan demikian, keberadaan talenta muda bukan sekadar pelengkap, tetapi menjadi mesin penggerak bagi tercapainya visi transformasi BUMN.

Namun, mengelola talenta muda di BUMN tidak lepas dari tantangan. Berbagai studi menemukan bahwa milenial dan Gen Z menunjukkan tingkat intensi *turnover* yang lebih tinggi daripada generasi sebelumnya, karena talenta muda lebih menghargai fleksibilitas, kebermaknaan kerja, serta peluang pengembangan diri dibandingkan sekadar stabilitas pekerjaan (Gallup, 2016; Deloitte, 2022). Hal ini menjadi tantangan serius bagi BUMN yang secara tradisional identik dengan kultur birokratis, hierarkis, dan berorientasi pada stabilitas jangka panjang. Untuk itu, organisasi perlu mengembangkan kepemimpinan yang inovatif sekaligus memperkuat *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan supaya talenta muda menyadari bahwa mereka dihargai, didukung, dan terikat secara emosional dengan organisasi.

Kementerian BUMN sendiri telah mengantisipasi tantangan ini melalui penerapan nilai budaya kerja AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). AKHLAK diluncurkan pada tahun 2020. Nilai ini dimaksudkan untuk menyelaraskan identitas BUMN dengan karakter generasi muda yang lebih kolaboratif, adaptif, dan terbuka pada perubahan (Kementerian BUMN, 2020). Selain itu, program pengembangan talenta seperti BUMN *Talent Pool* dan kerja sama dengan perguruan tinggi melalui Magang Mahasiswa Bersertifikat juga menjadi

strategi untuk meningkatkan keterikatan dan loyalitas generasi muda terhadap BUMN. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan BUMN mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung keberlanjutan kinerja sekaligus mengoptimalkan potensi talenta muda Indonesia.

Dalam lingkup yang lebih spesifik, salah satu BUMN yang sangat strategis dan membutuhkan kontribusi talenta muda adalah PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo). Pelindo sebagai operator pelabuhan terbesar di Indonesia memiliki peran penting dalam mendukung arus logistik nasional dan internasional. Setelah proses *merger* empat Pelindo pada tahun 2021, perusahaan menghadapi tantangan transformasi besar dalam hal integrasi sistem, digitalisasi layanan, serta peningkatan daya saing di tingkat global (Pelindo, 2022). Untuk mewujudkan hal tersebut, keterlibatan talenta muda menjadi krusial karena mereka memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital, kemampuan berinovasi, serta semangat untuk mendorong efisiensi proses bisnis.

Pelindo Cabang Panjang (Lampung) sebagai salah satu unit usaha strategis memiliki posisi vital dalam mendukung arus barang di kawasan Sumatera bagian selatan. Pelabuhan Panjang menjadi pintu gerbang ekspor impor komoditas utama Lampung, seperti kopi, karet, dan hasil pertanian, sekaligus mendukung aktivitas distribusi logistik domestik. Untuk menjaga kelancaran dan meningkatkan daya saing pelabuhan, dibutuhkan transformasi pelayanan yang berorientasi pada digitalisasi, kecepatan, dan kualitas layanan (Pelindo Cabang Panjang, 2022). Dalam kondisi ini, keberadaan talenta muda menjadi sangat strategis, baik sebagai pelaksana perubahan maupun sebagai pihak yang menghadapi tantangan terkait kebermaknaan kerja, kepuasan, serta loyalitas terhadap perusahaan.

Dalam ekosistem operasionalnya, Pelindo Cabang Panjang juga ditopang oleh berbagai anak usaha dan *subholding* yang memiliki peran spesifik. Dalam penelitian ini, ada 2 anak perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian yaitu PT Pelabuhan Tanjung Priok Cabang Panjang dan PT IPC Terminal Petikemas Area Panjang. PT Pelabuhan Tanjung Priok (PTP) Cabang Panjang bertanggung jawab atas penyediaan

layanan kapal, layanan barang, dan pengelolaan fasilitas kepelabuhanan di Pelabuhan Panjang serta mampu memastikan kelancaran arus kapal dan barang, meningkatkan efisiensi operasional pelabuhan. Selanjutnya, PT IPC Terminal Petikemas Area Panjang bertanggung jawab sebagai pengelola terminal petikemas yang menyediakan layanan bongkar muat kontainer, penyimpanan, serta pengelolaan arus petikemas, sehingga mendukung terciptanya layanan logistik yang lebih terstandar, cepat, dan efisien di Pelabuhan Panjang.

Entitas-entitas tersebut membentuk jaringan pendukung operasional yang saling melengkapi serta menjadi wadah strategis bagi pengembangan dan peran talenta muda dalam mewujudkan transformasi layanan Pelindo di era digital. Oleh karena itu, manajemen talenta muda di Pelindo Group Panjang bukan saja berkesinambungan dengan pengelolaan operasional internal, namun juga berhubungan kuat dengan keberhasilan sinergi lintas anak usaha dan *subholding*. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti kepemimpinan inovatif dan dukungan organisasi yang kuat diharapkan mampu meningkatkan komitmen talenta muda untuk tetap bertahan dan berperan aktif, sekaligus merasakan kebermaknaan dalam pekerjaannya. Kondisi ini menjadi penting untuk menjawab tantangan tingginya potensi *turnover* pada generasi muda serta memastikan keberlanjutan transformasi BUMN, khususnya di sektor kepelabuhanan.

Dalam konteks ini, tantangan mempertahankan komitmen talenta muda menjadi semakin nyata. Survei PwC (2017) menunjukkan bahwa lebih dari 50% generasi milenial berpotensi meninggalkan perusahaan dalam dua tahun pertama jika mereka merasa kurang mendapatkan kesempatan berkembang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa talenta muda mempunyai *level* mobilitas kerja yang relatif tinggi dan komitmen organisasi yang masih rentan terbentuk, terutama pada tahap awal hingga awal menengah karir (Ng *et al.*, 2010; Twenge *et al.*, 2012). Oleh karena itu, talenta muda dipilih sebagai objek penelitian karena berada pada fase kritis pembentukan komitmen, di mana peran kepemimpinan inovatif dan dukungan organisasi menjadi faktor penentu dalam menciptakan kebermaknaan kerja dan mempertahankan keterikatan para talenta muda terhadap perusahaan (Lysova *et al.*,

2019; Bailey *et al.*, 2019). Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menghadirkan strategi kepemimpinan yang inovatif serta menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan organisasi yang jelas dan konsisten. Tanpa hal tersebut, risiko kehilangan talenta muda yang berpotensi menjadi agen perubahan dan penggerak keberlanjutan organisasi akan semakin tinggi (PwC, 2017).

Sejalan dengan kebutuhan tersebut, dalam praktik operasional di tingkat cabang, pimpinan pada level Branch Manager menunjukkan sejumlah indikasi yang mengarah pada penerapan kepemimpinan inovatif. Hal ini terlihat dari keterbukaan pimpinan terhadap ide dan masukan karyawan, serta adanya dorongan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perbaikan proses kerja. Pimpinan juga terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional, sehingga memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih intens dengan karyawan. Kondisi ini menciptakan ruang komunikasi dua arah yang mendorong karyawan untuk menyampaikan gagasan serta berkontribusi dalam penyelesaian permasalahan kerja.

Selain itu, pimpinan juga menunjukkan upaya dalam mendorong kreativitas dan pengembangan potensi karyawan melalui pemberian arahan dan motivasi untuk pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut mencerminkan bahwasannya peran kepemimpinan bukan saja berorientasi pada pencapaian target, namun juga pada proses pengembangan karyawan. Namun demikian, praktik kepemimpinan yang mengarah pada inovasi tersebut belum tentu secara langsung mampu membangun keterikatan yang kuat dari talenta muda terhadap organisasi. Karena itu, amat penting untuk menyadari bagaimana kepemimpinan inovatif bisa memengaruhi pembentukan komitmen talenta muda, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis dalam pengalaman kerja.

Di PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang, tingkat komitmen karyawan jika ditinjau dari indikator *turnover* dapat dikatakan relatif baik. Hal ini tercermin dari tidak ditemukannya kasus pemutusan kontrak kerja, baik pada karyawan dengan status kepegawaian organik maupun Tenaga Alih Daya (TAD), dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pergerakan karyawan yang terjadi lebih bersifat internal, yaitu berupa rotasi atau mutasi antar divisi sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Pada karyawan organik, mutasi dapat dilakukan antar unit pelabuhan di berbagai daerah, sedangkan pada karyawan TAD pergerakan umumnya terbatas pada pertukaran penempatan antar divisi. Pola tersebut menunjukkan bahwa organisasi cenderung mengelola sumber daya manusia melalui penyesuaian internal dibandingkan dengan pemutusan hubungan kerja (Wawancara Peneliti, 2025).

Namun demikian, bertahannya karyawan di lingkungan PT PTP dan PT TPK tidak sepenuhnya mencerminkan komitmen yang bersifat afektif atau normatif. Karyawan cenderung bertahan terutama karena pertimbangan manfaat ekonomi, seperti gaji dan fasilitas yang diterima. Pegawai dengan status kepegawaian organik memiliki jenjang karir yang lebih jelas serta tingkat kompensasi dan fasilitas yang relatif lebih baik dibandingkan dengan Tenaga Alih Daya (TAD), yang bersifat kontraktual dan memiliki keterbatasan dalam pengembangan karir. Kondisi ini mendorong karyawan, khususnya TAD, untuk mempertahankan hubungan kerja lebih karena pertimbangan keamanan ekonomi dan manfaat instrumental dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi (Wawancara Peneliti, 2025).

Temuan ini sejalan dengan konsep *continuance commitment*, di mana karyawan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena mempertimbangkan manfaat ekonomi dan biaya yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi (Becker, 1960; Meyer and Allen, 1997). Pemberian kompensasi dan penyediaan fasilitas kerja yang kompetitif dapat menjadi salah satu faktor penunjang secara instrumental guna mendorong karyawan untuk tetap bertahan meskipun keterikatan emosional terhadap organisasi belum terbentuk secara optimal (Robbins and Judge, 2017).

Oleh karena itu, meskipun tingkat *turnover* relatif rendah, kondisi tersebut belum dapat menggambarkan komitmen karyawan secara menyeluruh. Rendahnya *turnover* dapat dipengaruhi oleh faktor struktural dan kebijakan organisasi, maka dibutuhkan kajian lebih lanjut tentang aspek-aspek psikologis dan organisasional yang membentuk komitmen karyawan, khususnya pada kelompok talenta muda yang masih berada pada tahap awal pembentukan sikap dan keterikatan terhadap organisasi.

Terdapat sejumlah faktor yang diperkirakan dapat memengaruhi komitmen karyawan, termasuk kepemimpinan inovatif dan *perceived organizational support*. Konsep ini berkaitan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menekankan bahwasannya relasi antara individu dan organisasi bertumpu pada prinsip pertukaran yang saling menguntungkan. Pemimpin yang inovatif dan organisasi yang mana memberikan dukungan akan menciptakan rasa kewajiban moral bagi karyawan untuk membalasnya dengan sikap positif, salah satunya berupa komitmen terhadap organisasi. Komitmen karyawan, khususnya pada generasi muda, bukan saja dipengaruhi oleh aspek individual, justru oleh kontribusi pemimpin, serta kualitas lingkungan kerja yang diciptakan organisasi (Kartini & Bagus, 2023). Di sinilah kepemimpinan inovatif memegang peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang dinamis, menumbuhkan ide-ide baru, serta membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi (Jong & Hartog, 2007).

Kepemimpinan inovatif mendorong terciptanya iklim kerja yang adaptif terhadap perubahan, menumbuhkan ide-ide baru, serta meningkatkan keterikatan emosional karyawan pada organisasi. Jong dan Hartog (2007) menyatakan bahwa pemimpin yang inovatif mampu memengaruhi perilaku karyawan melalui pemberian contoh, dukungan, dan dorongan untuk berkreasi. Penelitian Afsar dan Umrani (2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berhubungan positif dengan komitmen dan keterlibatan karyawan, khususnya pada generasi muda yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang dan mencari makna dalam pekerjaan. Temuan dari beberapa studi mengindikasikan bahwa kepemimpinan inovatif berhubungan secara positif dan signifikan dengan komitmen talenta muda.

Namun, hasil penelitian tidak selalu konsisten. Sebagai contoh, Pieterse et al. (2010) dalam studinya mengemukakan bahwasannya kepemimpinan inovatif berpengaruh terhadap perilaku karyawan bisa menjadi tidak signifikan atau bahkan negatif apabila karyawan merasa beban kerja terlalu tinggi atau iklim inovasi tidak mendukung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen karyawan tidak dapat dibangun hanya melalui kepemimpinan inovatif, melainkan perlu ditopang oleh faktor organisasi yang lebih lebar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun banyak penelitian mendukung hubungan positif antara kepemimpinan inovatif dan

komitmen talenta muda, masih ada perbedaan hasil yang menandakan perlunya penelitian lebih lanjut dalam konteks berbeda, termasuk di lingkungan BUMN di Indonesia.

Sejalan dengan itu, *perceived organizational support* (POS) menjadi salah satu aspek yang berkontribusi terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang menyadari dirinya didukung melalui keadilan, penghargaan, serta perhatian pada kesejahteraannya akan menunjukkan komitmen emosional yang lebih kuat terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986; Rhoades and Eisenberger, 2002). POS yang dirasakan juga memiliki peran vital dalam rangka peningkatan keterlibatan karyawan, yang akhirnya berdampak pada retensi dan produktivitas (Caesens & Stinglhamber, 2014).

Berbagai studi mengungkapkan bahwa POS memiliki keterkaitan positif dengan komitmen afektif, kepuasan kerja, serta perilaku di luar peran formal karyawan (Shanock & Eisenberger, 2006; Kurtessis et al., 2017). Akan tetapi, ada juga temuan penelitian yang menyatakan bahwa POS tidak selalu berbanding lurus dengan komitmen karyawan, terutama ketika terdapat ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan realitas yang diberikan organisasi (Newman et al., 2012). Hal ini menunjukkan bahwa POS memerlukan pengelolaan yang konsisten dan terintegrasi dengan faktor lain, seperti kepemimpinan dan kebermaknaan kerja, agar mampu memberikan dampak optimal terhadap komitmen talenta muda (Geldenhuis et al., 2014; Lee et al., 2018).

Hubungan antara kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen talenta muda tidak selalu bersifat langsung. Salah satu faktor mediasi penting adalah *work meaningfulness* atau kebermaknaan kerja. Konsep ini mengacu pada sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya bermakna, berkontribusi, dan sesuai dengan nilai pribadi (Hackman and Oldham, 1976; Steger et al., 2012). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja sangat penting bagi generasi muda atau talenta muda, karena generasi talenta muda lebih menyukai pekerjaan yang selain menawarkan imbalan finansial juga memberikan ruang untuk berkontribusi dan merasakan makna dalam bekerja (Lysova et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian (Puspitarani, 2023), komposisi usia pekerja di PT Pelabuhan Tanjung Priok (PTP) Cabang Panjang didominasi oleh rentang usia 26–30 tahun, 31–35 tahun, dan 36–40 tahun, yang termasuk kategori generasi milenial dan generasi Z. Selain itu, status pekerja pada perusahaan tersebut didominasi oleh Tenaga Alih Daya (TAD) atau karyawan kontrak. Perbedaan status pekerja ini berpotensi memengaruhi tingkat komitmen organisasi, mengingat status kerja berkaitan dengan tingkat kepastian kerja dan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Penelitian oleh Chen dan Zhang (2024) menunjukkan bahwa *work meaningfulness* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Keberadaan *work meaningfulness* membantu karyawan memahami nilai dan tujuan dari pekerjaan yang dilakukan, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga merasakan makna personal dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sehingga, *work meaningfulness* penting dihadirkan dalam penelitian ini sebagai mekanisme mediasi karena mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan inovatif dan POS terhadap peningkatan komitmen organisasi talenta muda. Selain itu, kebermaknaan kerja dinilai mampu memperkuat keterhubungan antara nilai pribadi karyawan dengan tujuan organisasi sehingga komitmen yang terbentuk menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

Lalu terdapat penelitian dari Allan et al. (2018) yang mengemukakan bahwasannya kebermaknaan kerja memberi pengaruh positif terhadap keterikatan dan komitmen karyawan, terutama pada generasi muda yang lebih sensitif terhadap nilai dan tujuan pekerjaan. Hal ini menegaskan bahwa kebermaknaan kerja dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan inovatif, dukungan organisasi, dan komitmen. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Bailey et al. (2019) dalam tinjauan sistematis mereka menemukan bahwa meskipun kebermaknaan kerja sering dikaitkan dengan *outcome positif*, dalam beberapa

konteks justru dapat menimbulkan ambiguitas peran dan beban emosional. Karyawan yang terlalu mengaitkan identitas dirinya dengan pekerjaan bermakna kadang mengalami stres dan kelelahan, sehingga komitmen jangka panjang tidak selalu konsisten.

Work meaningfulness dipilih sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena kebermaknaan kerja dinilai mampu menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen organisasi talenta muda. Karyawan tidak hanya membutuhkan kepemimpinan yang inovatif dan POS, tetapi juga perlu merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, tujuan, dan arti bagi dirinya. Ketika pekerjaan dipersepsikan bermakna, maka dukungan organisasi dan perilaku kepemimpinan akan lebih mudah diterjemahkan menjadi keterikatan emosional, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Selain itu, talenta muda cenderung lebih sensitif terhadap kesesuaian nilai pribadi dan tujuan pekerjaan, sehingga *work meaningfulness* menjadi faktor yang relevan dalam membentuk komitmen organisasi. Pemilihan *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi juga didukung oleh penelitian Allan et al. (2018), Geldenhuys et al. (2014), serta Chen dan Zhang (2024) yang menunjukkan bahwa *work meaningfulness* memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja dan komitmen organisasi serta mampu berperan sebagai mekanisme penghubung antara faktor organisasi dan perilaku karyawan.

Dengan demikian, meskipun kebermaknaan kerja terbukti menjadi mediasi penting, dampaknya tetap bergantung pada kondisi organisasi dan keseimbangan yang diberikan antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi. Bagi talenta muda di Pelindo Group Panjang, kebermaknaan kerja ini bisa menjadi krusial karena mereka cenderung memiliki aspirasi tinggi, orientasi pada inovasi, serta kebutuhan untuk merasa perannya berdampak signifikan (Lysova et al., 2019).

Penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan, khususnya yang mengaitkan komitmen dengan kepemimpinan dan dukungan organisasi (Meyer & Allen, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen et al., 2003; dst.). Berbagai studi

terdahulu memaparkan bahwasannya kepemimpinan dan POS memiliki pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk keterikatan dan komitmen organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis et al., 2017; dst.). Namun, temuan-temuan tersebut masih menunjukkan keterbatasan ketika diterapkan pada konteks talenta muda, khususnya dalam organisasi dengan karakteristik struktur kepegawaian yang beragam serta dominasi karyawan non-organik, yang berpotensi memengaruhi pola hubungan antara organisasi dan karyawan dalam membentuk komitmen.

Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji pengaruh kepemimpinan dan dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan secara langsung (*direct effect*) (Allen et al., 2003; Eisenberger et al., 2001; dst.). Dengan demikian, masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan proses psikologis yang membentuk komitmen organisasi, khususnya pada generasi milenial dan generasi Z yang dikenal memiliki karakteristik, orientasi kerja, serta ekspektasi karier yang berbeda dari generasi sebelumnya. (Twenge et al., 2010; Savickas, 2013; dst.).

Talenta muda cenderung menilai pekerjaan bukan hanya dari aspek material, tetapi juga kebermaknaan kerja (*work meaningfulness*) yang mereka rasakan (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012; dst.). Walaupun demikian, penelitian yang mengkaji *work meaningfulness* sebagai variabel yang memengaruhi komitmen organisasi, tepatnya yang mendudukkannya sebagai variabel mediasi, cenderung masih relatif terbatas (Allan et al., 2019; dst.), terutama pada ruang lingkup organisasi sektor publik dan BUMN.

Selain itu, sebagian besar studi terdahulu dilakukan di sektor swasta atau organisasi non-BUMN (Allan et al., 2019; Kurtessis et al., 2017; dst.), sehingga belum banyak menggambarkan situasi organisasi BUMN yang mempunyai karakteristik birokrasi, kompleksitas operasional yang tinggi, serta tengah menghadapi tuntutan transformasi organisasi dan digitalisasi layanan. Kajian empiris yang secara spesifik memfokuskan objek penelitian pada talenta muda di lingkungan BUMN kepelabuhanan juga masih tergolong minim, padahal talenta muda adalah kelompok

strategis yang harapannya dapat menjadi agen perubahan dan penggerak inovasi organisasi di masa yang akan datang (Savickas, 2013; dst.).

Dari fenomena di atas, terlihat bahwa masih adanya keterbatasan penelitian yang mengkaji peranan *work meaningfulness* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan inovatif, POS, dan komitmen organisasi. Selain itu, kajian empiris pada lingkup BUMN kepelabuhanan yang menghadapi dinamika struktur kepegawaian yang beragam, khususnya dominasi karyawan non-organik seperti tenaga alih daya (TAD), serta studi yang secara spesifik memfokuskan talenta muda sebagai subjek utama, dapat disebut masih minim. Situasi ini memberikan fakta akan adanya celah studi yang mesti diisi guna mendapatkan pemahaman yang dapat lebih komprehensif tentang pembentukan komitmen organisasi pada talenta muda di lingkungan BUMN.

Selaras dengan hal tersebut, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen talenta muda dengan *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi di Pelindo Group Panjang menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini harapannya tidak hanya mampu memperkaya kajian teoretis terkait komitmen organisasi dan kebermaknaan kerja, namun menawarkan rekomendasi praktis bagi manajemen Pelindo dalam mengelola dan mempertahankan komitmen talenta muda di tengah tantangan transformasi organisasi dan digitalisasi layanan.

1.2 Rumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang masalah yang telah dijabarkan, penelitian ini merumuskan permasalahan, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen talenta muda.
2. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen talenta muda.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *work meaningfulness*.
4. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work meaningfulness*.

5. Menganalisis pengaruh *work meaningfulness* terhadap komitmen talenta muda.
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen talenta muda melalui *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi.
7. Menganalisis pengaruh *perceived organizational terhadap* komitmen talenta muda melalui *work* sebagai variabel mediasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen talenta muda.
2. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen talenta muda.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap *work meaningfulness*.
4. Mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work meaningfulness*.
5. Mengetahui pengaruh *work meaningfulness* terhadap komitmen talenta muda.
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen talenta muda melalui *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi.
7. Mengetahui pengaruh *perceived organizational terhadap* komitmen talenta muda melalui *work* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Harapannya, penelitian ini dapat memberi sokongan teoretis bagi pengembangan Ilmu Administrasi Bisnis, terutama dalam bidang Perilaku Organisasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memperluas kajian empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan inovatif, *perceived organizational support*, dan komitmen karyawan, dengan mempertimbangkan peran *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi.

Manfaat teoretis dalam penelitian ini ialah memberikan penguatan kepada model mediasi dengan menegaskan peran penting variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antar faktor organisasi dan sikap kerja karyawan. Adapun manfaat praktis dari hasil penelitian ini bagi organisasi adalah dapat menjadi masukan dalam merancang strategi kepemimpinan, kebijakan dukungan organisasi, dan kebijakan

pengelolaan talenta muda di lingkungan BUMN, termasuk dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna guna meningkatkan komitmen talenta muda. Selain itu, fakta yang diperoleh dalam studi ini dapat digunakan sebagai referensi bagi pengembangan studi berikutnya pada bidang yang terkait.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi/*organizational behavior* (OB) ialah bidang kajian yang meneliti bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi perilaku dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019). Perilaku organisasi berakar dari sosiologi dan psikologi sosial yang menjelaskan respons psikologis individu terhadap praktik manajerial dan kebijakan organisasi (Luthans, 2011).

Menurut Newstrom (2015), perilaku organisasi merupakan studi sistematis mengenai perilaku manusia dalam konteks organisasi, dengan tujuan guna meningkatkan produktivitas sekaligus kesejahteraan karyawan. Ivancevich et al. (2014) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang ilmu yang berfokus pada pemahaman, prediksi, dan pengendalian perilaku individu ataupun kelompok dalam organisasi. Sementara itu, Greenberg dan Baron (2008) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan studi mengenai bagaimana individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam organisasi serta bagaimana organisasi merespons perilaku tersebut.

Dari berbagai pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa perilaku organisasi ialah bidang ilmu yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi, dengan menggabungkan perspektif psikologi dan sosiologi, guna memahami, menjelaskan, dan mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka mencapai efektivitas organisasi sekaligus kesejahteraan anggotanya.

Penelitian ini menggunakan perilaku organisasi sebagai *grand theory*, karena variabel-variabel yang diteliti (kepemimpinan inovatif, *perceived organizational support*, *work meaningfulness*, dan komitmen) merupakan bentuk psikologis yang beroperasi pada level individu dalam organisasi. Dengan demikian, perilaku organisasi memberikan kerangka konseptual guna memahami bagaimana interaksi

antara pemimpin, organisasi, dan karyawan membentuk sikap serta perilaku kerja, dan secara khusus pada komitmen talenta muda.

2.2 *Social Exchange Theory*

Dalam kerangka perilaku organisasi, teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjadi turunan penting yang menjelaskan bagaimana hubungan timbal balik terbentuk antara organisasi, pemimpin, dan karyawan. Teori ini menekankan bahwa hubungan kerja bukan sebatas kontrak formal, melainkan juga melibatkan pertukaran sosial dengan bentuk dukungan, penghargaan, dan kesempatan yang diberikan organisasi atau pemimpin kepada karyawan (Blau, 1964). Gouldner (1960) menambahkan bahwa norma resiprositas (hubungan timbal balik) mendorong individu untuk membalas dukungan yang telah diterima. Sebagai respons, karyawan menerjemahkan pengalaman kerja tersebut, termasuk menemukan kebermaknaan dalam pekerjaannya (*work meaningfulness*) sebagai bentuk asimilasi/penyerapan nilai pertukaran, dan kemudian memberikan balasan dalam bentuk komitmen serta loyalitas terhadap organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, mekanisme pertukaran sosial dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Input* pertukaran: organisasi/pemimpin memberikan dukungan, keadilan, penghargaan, dan peluang pengembangan (*perceived organizational support* dan kepemimpinan inovatif).
2. Internalisasi pertukaran: karyawan, khususnya talenta muda, menafsirkan pengalaman tersebut melalui kebermaknaan kerja (*work meaningfulness*).
3. *Output* pertukaran: karyawan membalas dengan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, teori pertukaran sosial berperan sebagai kerangka konseptual yang memadai dalam menerangkan hubungan antarvariabel pada penelitian ini. Komitmen talenta muda bisa dipahami sebagai respons psikologis atas perilaku pemimpin yang inovatif dan dukungan organisasi yang mereka rasakan,

yang diperkuat melalui persepsi kebermaknaan kerja sebagai mekanisme mediasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Konteks kajian ini berfokus pada perilaku organisasi, karena yang diteliti adalah respon psikologis individu (talenta muda) terhadap kepemimpinan dan kebijakan organisasi. Variabel-variabel yang digunakan, yaitu kepemimpinan inovatif, POS, *work meaningfulness*, dan komitmen, merupakan fenomena psikologis di level individu yang dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial dalam organisasi.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kedekatan psikologis individu terhadap organisasi, yang memengaruhi keinginan untuk tetap bertahan, memberikan usaha, serta loyal terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Menurut pendapat Mowday et al. (1982), komitmen organisasi ialah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi tertentu, yang tercermin dalam keterlibatan kerja, kesediaan berusaha untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Luthans (2011) mengatakan, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengartikulasikan perhatian mereka terhadap keberhasilan dan kemakmuran organisasi. Sedangkan menurut Mathieu dan Zajac (1990), komitmen organisasi ialah kondisi psikologis yang mengikat individu pada organisasi, sehingga mengurangi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, keterlibatan, serta keinginan untuk bertahan dan

berkontribusi demi keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, komitmen tidak hanya sekadar keterikatan emosional, namun juga mencakup kewajiban moral dan pertimbangan rasional karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Model tiga komponen (*three-component model*) yang dikembangkan Allen dan Meyer (1991) menyebutkan bahwasannya komitmen organisasi terdiri atas tiga aspek utama:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

- a. Merupakan kedekatan emosional karyawan pada organisasi.
- b. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*).
- c. Mereka merasa selaras dengan nilai, tujuan, dan identitas organisasi, serta menemukan makna dalam pekerjaannya.

Misalnya, talenta muda yang merasa pekerjaannya sesuai dengan nilai pribadi dan organisasi mendukung perkembangan dirinya.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

- a. Merupakan perasaan tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di organisasi.
- b. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi cenderung bertahan karena mereka merasa harus (*ought to*).
- c. Faktor ini bisa dipengaruhi oleh norma sosial, budaya kerja, atau investasi organisasi (misalnya pelatihan) yang menimbulkan rasa berutang budi.

Misalnya, karyawan merasa tidak etis meninggalkan perusahaan yang sudah banyak berinvestasi pada pengembangan dirinya.

3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

- a. Merupakan pertimbangan biaya dan manfaat yang muncul apabila meninggalkan organisasi.
- b. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi cenderung tetap bertahan karena mereka perlu (*have to*).

- c. Faktor pendorongnya adalah keterbatasan peluang kerja di luar, atau adanya manfaat tertentu (seperti pensiun, tunjangan, atau keamanan kerja) yang akan hilang jika keluar.

Misalnya, karyawan tetap tinggal di perusahaan karena khawatir kehilangan fasilitas finansial atau sulit mendapatkan pekerjaan serupa.

Komitmen organisasi bukan hanya soal loyalitas emosional, tetapi juga melibatkan kewajiban moral dan perhitungan rasional. Kombinasi ketiga dimensi ini akan menentukan seberapa kuat karyawan, termasuk talenta muda, bertahan dan berkontribusi dalam organisasi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Sejumlah faktor yang bersumber dari karakteristik individu maupun kondisi lingkungan kerja memengaruhi komitmen organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen tidak hanya lahir dari ikatan emosional, tetapi juga terbentuk karena pengalaman kerja, hubungan dengan pemimpin, serta dukungan organisasi. Pada konteks penelitian ini, terdapat tiga faktor utama yang dipandang relevan, yaitu kepemimpinan inovatif, POS, dan *work meaningfulness*, yang sangat berperan dalam membentuk komitmen talenta muda.

1. Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas, memberi ruang bagi ide-ide baru, serta mendukung keberanian mengambil risiko (Jong & Hartog, 2007). Pemimpin inovatif berkontribusi terhadap peningkatan komitmen karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang menantang, penuh pembelajaran, dan berorientasi pada perubahan. Talenta muda yang ide-idenya diapresiasi dan diberi peluang berkembang akan merasa lebih terikat secara emosional pada organisasi (Afsar & Umrani, 2019).

2. *Perceived Organizational Support* (POS)

POS mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka

(Eisenberger et al., 1986). Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, karena karyawan yang merasa dihargai akan lebih loyal pada organisasi. Bagi talenta muda, dukungan organisasi dalam bentuk pelatihan, mentoring, dan keadilan manajerial sangat penting guna membangun loyalitas jangka panjang.

3. *Work meaningfulness*

Work meaningfulness adalah sejauh mana individu memandang pekerjaannya bermakna, relevan dengan nilai pribadinya, dan memberikan kontribusi positif (Hackman & Oldham, 1976; Steger et al., 2012). Bagi generasi milenial dan Gen Z, kebermaknaan kerja bahkan menjadi faktor kunci untuk membentuk komitmen, melebihi sekadar imbalan finansial (Lysova et al., 2019). Talenta muda yang merasa pekerjaannya memberi arti bukan saja akan lebih termotivasi, namun menjadikan mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Dapat ditarik kesimpulan bahwasannya komitmen organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan, dukungan organisasi, serta persepsi karyawan terhadap kebermaknaan kerja. Faktor-faktor inilah yang diyakini paling relevan dalam menjelaskan keterikatan talenta muda di Pelindo Group Panjang.

2.4 Kepemimpinan Inovatif

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan kreativitas, mendorong ide-ide baru, serta memfasilitasi perubahan dalam organisasi (Jong & Hartog, 2007). Pemimpin inovatif membentuk iklim kerja yang mendukung eksperimen, keberanian mengambil risiko, dan proses pembelajaran berkelanjutan (Afsar & Umrani, 2019). Gaya kepemimpinan ini sangat relevan bagi BUMN kepelabuhanan yang tengah menjalani transformasi.

Menurut Mumford et al. (2002), kepemimpinan inovatif adalah proses di mana pemimpin mendukung penciptaan dan penerapan ide-ide baru dalam organisasi melalui pembentukan visi, pemberdayaan karyawan, dan penyediaan sumber daya. Michaelis et al. (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif menekankan

peran pemimpin dalam mendorong penerapan perubahan serta menciptakan komitmen karyawan terhadap inovasi melalui komunikasi yang efektif dan teladan perilaku inovatif. Sedangkan menurut Kahai et al. (2003), kepemimpinan inovatif berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan, kolaborasi, dan orientasi pada pembelajaran, sehingga mendorong anggota tim berani mencoba pendekatan baru.

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kepemimpinan inovatif ialah gaya kepemimpinan yang tidak hanya memprioritaskan pada penciptaan ide-ide baru, tetapi juga memastikan implementasi inovasi melalui dukungan, pemberdayaan, dan penciptaan iklim organisasi yang kondusif. Bagi talenta muda di BUMN kepelabuhanan, gaya kepemimpinan ini memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kreativitas, menumbuhkan motivasi intrinsik, dan mengkokohkan komitmen organisasi.

2.4.2 Dimensi Kepemimpinan Inovatif

Menurut Contreras et al. (2022) kepemimpinan inovatif (*Innovational Leadership Style*) merupakan seperangkat keterampilan dan praktik pemimpin yang mendorong perilaku inovatif karyawan melalui empat dimensi utama, yaitu:

1. *Promotes Learning Processes* (Mendorong Proses Pembelajaran)

Pemimpin menciptakan lingkungan pembelajaran yang aktif dengan mendelegasikan tanggung jawab, mendorong pengambilan keputusan mandiri, serta memfasilitasi kerja sama lintas tim.

2. *Encourage Safe Environment for Change* (Mendorong Lingkungan Aman untuk Perubahan)

Pemimpin membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap ide baru, menerima perbedaan pendapat, dan mendukung pengambilan risiko yang terukur dalam berinovasi.

3. *Monitoring and Adjustment* (Pemantauan dan Penyesuaian)

Pemimpin secara aktif memantau kemajuan tim, menyelesaikan konflik, serta menyesuaikan strategi dan komunikasi untuk menghadapi situasi sulit atau perubahan mendadak.

4. *Oriented to People* (Berorientasi pada Manusia)

Pemimpin menaruh perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, keseimbangan kerja–kehidupan, dan penghargaan terhadap nilai kemanusiaan. Dimensi ini mencerminkan empati, dukungan, dan pengakuan terhadap individu.

2.4.3 Karakteristik Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan, pengembangan, serta penerapan ide-ide baru guna meningkatkan efektivitas organisasi. Pemimpin inovatif tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kreativitas, fleksibilitas, dan keberanian mengambil risiko dalam menghadapi dinamika perubahan. Sejumlah ahli mengemukakan karakteristik utama kepemimpinan inovatif sebagai berikut:

1. De Jong dan Den Hartog (2007) menjelaskan bahwa pemimpin inovatif ditandai dengan perilaku yang mampu mendukung inovasi karyawan, seperti memberikan contoh perilaku inovatif, mendorong munculnya ide-ide baru, memberikan otonomi, serta mendukung eksplorasi kreativitas. Dengan demikian, kepemimpinan inovatif berfungsi sebagai katalisator bagi terciptanya perilaku inovatif dalam organisasi.
2. Mumford et al. (2002) menekankan bahwa karakteristik kepemimpinan inovatif meliputi kemampuan visioner, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan mengintegrasikan ide-ide kreatif ke dalam strategi organisasi. Pemimpin inovatif juga berperan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pengembangan kreativitas tim.
3. Amabile et al. (2004) mengemukakan bahwa pemimpin inovatif harus mampu memberikan dukungan terhadap kreativitas karyawan dengan cara menghargai perbedaan ide, menyediakan sumber daya untuk bereksperimen, serta menumbuhkan motivasi intrinsik dalam tim kerja.
4. Yukl (2013) berpendapat bahwa kepemimpinan inovatif dicirikan oleh fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, kemampuan mendorong pembaruan, serta orientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, pemimpin inovatif mampu menavigasi organisasi dalam situasi ketidakpastian.

5. Basadur (2004) menekankan bahwa kepemimpinan inovatif erat kaitannya dengan kemampuan berpikir kreatif, mendorong pemecahan masalah secara inovatif, serta mengintegrasikan kreativitas ke dalam proses kerja tim.

Dari pendapat-pendapat yang telah dijabarkan, dapat ditarik kesimpulan bahawasanya kepemimpinan inovatif ditandai oleh beberapa karakteristik utama, diantaranya adalah visioner, mendorong kreativitas dan ide baru, berani mengambil risiko secara terukur, fleksibel dan adaptif, memberdayakan tim, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk inovasi.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan inovatif tidak datang begitu saja, akan tetapi dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor internal maupun eksternal yang membentuk kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan kreativitas dan mendorong perubahan organisasi. Beberapa faktor yang memengaruhi kepemimpinan inovatif antara lain:

1. Karakteristik Individu Pemimpin

Faktor personal seperti kreativitas, keterbukaan terhadap pengalaman baru, kepercayaan diri, serta toleransi terhadap risiko sangat memengaruhi kemampuan pemimpin untuk bersikap inovatif. Pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi juga lebih mampu mengelola dinamika tim dan mendorong inovasi (Mumford et al., 2002).

2. Budaya Organisasi

Lingkungan organisasi yang mendukung inovasi, ditandai dengan keterbukaan, fleksibilitas, dan penghargaan terhadap ide baru, akan memperkuat kepemimpinan inovatif. Budaya yang terlalu birokratis atau kaku justru menghambat pemimpin dalam mendorong inovasi (Schein, 2010).

3. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*)

Dukungan dari organisasi berupa sumber daya, pelatihan, dan pengakuan terhadap kontribusi pemimpin menjadi faktor penting dalam memperkuat gaya kepemimpinan inovatif. Pemimpin yang merasa didukung organisasi lebih percaya diri dalam mengambil keputusan inovatif (Eisenberger et al., 1986).

4. Kondisi Lingkungan Eksternal

Dinamika pasar, persaingan global, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelanggan mendorong pemimpin untuk bersikap inovatif agar organisasi tetap kompetitif (Jansen et al., 2009). Dalam konteks BUMN kepelabuhanan, kebutuhan untuk beradaptasi dengan era digitalisasi logistik dan rantai pasok global menjadi pemicu penting bagi lahirnya kepemimpinan inovatif.

5. Tim dan Bawahan

Kepemimpinan inovatif juga dipengaruhi oleh sejauh mana bawahan bersedia terlibat dalam proses kreatif. Adanya kepercayaan, keterlibatan, serta kesiapan karyawan untuk mencoba cara baru dapat meningkatkan efektivitas pemimpin inovatif (Michaelis et al., 2010).

2.5 *Perceived Organizational Support (POS)*

2.5.1 Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)*

POS merujuk pada seberapa besar kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghormati kontribusi mereka dan peduli pada kemakmuran mereka (Eisenberger et al., 1986). Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa POS yang tinggi berhubungan dengan komitmen afektif yang lebih kuat, karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Menurut Shanock dan Eisenberger (2006), POS mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kebutuhan sosioemosional mereka, serta menyediakan penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja yang dicapai.

Wayne et al. (1997) mendefinisikan POS sebagai tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi akan memberikan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan, termasuk keadilan dalam perlakuan, kejelasan peran, dan kesempatan pengembangan karir. Sementara itu, Kurtessis et al. (2017) menjelaskan bahwa POS merupakan bentuk pertukaran sosial, di mana organisasi menunjukkan perhatian melalui keadilan, imbalan, dan dukungan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa POS adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, serta memberikan dukungan terhadap pengembangan mereka. POS tidak hanya mencakup dukungan instrumental seperti fasilitas dan sumber daya, tetapi juga dukungan emosional berupa penghargaan, pengakuan, dan keadilan. Pada penelitian ini, POS dilihat sebagai faktor vital yang memengaruhi bagaimana talenta muda menafsirkan pengalaman kerjanya, yang selanjutnya berdampak pada komitmen mereka terhadap organisasi.

2.5.2 Karakteristik *Perceived Organizational Support* (POS)

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengidentifikasi sejumlah karakteristik yang merefleksikan POS, yaitu:

1. Penghargaan atas Kontribusi (*Recognition of Contribution*)
Organisasi memberikan pengakuan terhadap upaya dan hasil kerja karyawan melalui penghargaan finansial maupun non-finansial.
2. Perhatian terhadap Kesejahteraan (*Concern for Well-being*)
Organisasi menunjukkan kepedulian pada kesehatan, keselamatan, serta keseimbangan kehidupan kerja-karyawan.
3. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)
Perlakuan yang adil dalam pengambilan keputusan, pembagian beban kerja, serta pemberian kompensasi menjadi faktor penting dalam pembentukan persepsi dukungan.
4. Dukungan dari Atasan (*Supervisor Support*)
Atasan sebagai representasi organisasi berperan dalam memperkuat POS melalui komunikasi, bimbingan, serta kepedulian terhadap karyawan.
5. Penyediaan Sumber Daya dan Kondisi Kerja (*Resources and Job Conditions*)
Fasilitas kerja yang memadai, kesempatan pengembangan diri, serta jaminan keamanan kerja membantu meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa POS tidak hanya terkait pada bentuk penghargaan formal, tetapi juga meliputi perhatian organisasi terhadap aspek psikologis, sosial, dan profesional karyawan.

2.5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support* (POS)

POS tidak muncul secara otomatis, tetapi terbentuk dari pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat POS yang dirasakan karyawan, antara lain:

1. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Perlakuan adil dari organisasi, baik dalam distribusi penghargaan (*distributive justice*), proses pengambilan keputusan (*procedural justice*), maupun interaksi antarindividu (*interactional justice*), berperan penting dalam membentuk persepsi dukungan. Karyawan yang diperlakukan adil akan merasa lebih dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Atasan dipandang sebagai perwakilan organisasi. Oleh karena itu, cara atasan memperlakukan bawahan dengan memberikan penghargaan, perhatian, dan bimbingan yang mana sangat memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan (Shanock & Eisenberger, 2006).

3. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia (*HR Practices*)

Program pelatihan, kesempatan pengembangan karir, sistem penghargaan yang adil, dan keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) dapat meningkatkan POS. Karyawan menafsirkan kebijakan SDM sebagai indikator perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Kurtessis et al., 2017).

4. Kondisi Kerja (*Work Conditions*)

Fasilitas kerja yang memadai, lingkungan kerja yang aman, serta beban kerja yang proporsional juga memengaruhi persepsi dukungan organisasi. Kondisi kerja yang positif membuat karyawan merasa lebih dihargai dan didukung (Eisenberger et al., 1986).

5. Budaya Organisasi

Budaya yang inklusif, terbuka, dan menghargai kontribusi individu akan memperkuat persepsi dukungan. Sebaliknya, budaya yang birokratis, kaku, dan tidak responsif dapat menurunkan tingkat POS (Schein, 2010).

2.6 *Work Meaningfulness*

2.6.1 Pengertian *Work Meaningfulness*

Work meaningfulness didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan dianggap bermakna, sesuai dengan nilai pribadi, dan memberi kontribusi pada diri maupun orang lain (Hackman & Oldham, 1976; Steger et al., 2012). Penelitian Lysova et al. (2019) menemukan bahwa generasi muda lebih menekankan kebermaknaan kerja dibanding sekadar imbalan finansial. Kebermaknaan kerja terbukti meningkatkan keterikatan dan komitmen jangka panjang (Allan et al., 2018).

Menurut Steger et al. (2012), *work meaningfulness* mencakup perasaan bahwa pekerjaan seseorang memiliki tujuan, penting bagi kehidupan, serta selaras dengan nilai dan identitas pribadi. Pratt dan Ashforth (2003) menjelaskan bahwa *work meaningfulness* merupakan hasil dari proses identifikasi dan internalisasi, di mana individu memaknai peran dan kontribusinya dalam organisasi maupun masyarakat. Sedangkan Rosso et al. (2010) mengartikan kebermaknaan kerja sebagai pengalaman subjektif yang muncul ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya selaras dengan nilai personal, memberi dampak, serta mendukung pengembangan diri.

Kesimpulan *work meaningfulness* dari definisi-definisi diatas adalah persepsi karyawan bahwa pekerjaannya memiliki arti penting, selaras dengan nilai-nilai pribadi, memberikan kontribusi positif, dan berperan dalam pembentukan identitas profesional.

2.6.2 Jenis-Jenis *Work Meaningfulness*

Literatur menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja bisa dipandang dari sejumlah dimensi atau jenis, yaitu:

1. Kebermaknaan Individual (*Personal Meaningfulness*)

Makna kerja diturunkan dari keselarasan antara pekerjaan dan nilai, tujuan, serta identitas individu. Misalnya, talenta muda yang menganggap pekerjaannya sesuai dengan minat pribadinya (Pratt & Ashforth, 2003).

2. Kebermaknaan Relasional (*Relational Meaningfulness*)

Makna kerja muncul dari hubungan dengan orang lain, seperti rekan kerja, atasan, atau pelanggan. Karyawan merasakan arti kerja melalui kontribusi pada kelompok atau komunitas (Rosso et al., 2010).

3. Kebermaknaan Kolektif atau Sosial (*Collective/Social Meaningfulness*)

Pekerjaan dipandang bermakna karena memberi dampak pada masyarakat luas, organisasi, atau bangsa. Bagi talenta muda di BUMN kepelabuhanan, kebermaknaan ini muncul ketika mereka merasa pekerjaannya mendukung kemajuan logistik nasional (Steger et al., 2012).

4. Kebermaknaan Transendental (*Transcendent Meaningfulness*)

Makna kerja yang bersifat spiritual atau filosofis, ketika pekerjaan dianggap bagian dari tujuan hidup yang lebih besar, melampaui aspek material dan profesional (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

2.6.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Work Meaningfulness*

Sejumlah faktor yang terbukti memengaruhi tingkat kebermaknaan kerja karyawan, antara lain:

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Model karakteristik pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976) menunjukkan bahwa otonomi, variasi keterampilan, identitas tugas, dan umpan balik berperan penting dalam menciptakan makna kerja.

2. Kepemimpinan

Pemimpin yang mendukung, komunikatif, dan inovatif dapat memperkuat perasaan bermakna karyawan dengan memberi arahan, pengakuan, serta peluang untuk berkontribusi (Avolio & Gardner, 2005).

3. Budaya dan Nilai Organisasi

Budaya organisasi yang inklusif, visioner, dan berorientasi pada kontribusi sosial akan meningkatkan persepsi makna kerja. Bagi talenta muda, bekerja di organisasi dengan nilai yang selaras sangat penting (Rosso et al., 2010).

4. Dukungan Organisasi/POS

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih mudah menemukan kebermaknaan dalam pekerjaannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

5. Tahap Karir dan Generasi

Talenta muda (generasi milenial dan Z) cenderung menekankan aspek *work meaningfulness* lebih dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka mencari pekerjaan yang memberi kontribusi, fleksibilitas, dan peluang pengembangan diri (Lysova et al., 2019).

2.7 Talenta Muda

Talenta muda merupakan konsep yang ramai dipakai dalam literatur manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks pengembangan generasi penerus organisasi. Istilah ini umumnya merujuk pada karyawan dari generasi milenial (lahir antara 1981–1996) dan generasi Z (lahir antara 1997–2012) yang sedang berada pada tahap awal karir profesionalnya (Dimock, 2019; Williams et al., 2018). Pemilihan generasi milenial dan generasi Z sebagai fokus penelitian didasarkan pada peran strategis kedua generasi tersebut yang saat ini mendominasi tenaga kerja usia produktif dan diproyeksikan menjadi tulang punggung organisasi dalam jangka panjang.

Dalam penelitian ini, talenta muda didefinisikan sebagai karyawan dari generasi milenial dan generasi Z yang berada pada tahap *early career* hingga *early mid-career*, dengan masa kerja minimal satu tahun. Batasan ini ditetapkan untuk menegaskan bahwa fokus penelitian diarahkan pada kelompok karyawan yang relatif baru memasuki dunia kerja, yang masih berada pada proses pengembangan keterampilan, pembentukan identitas profesional, serta pencarian kebermaknaan dalam pekerjaannya.

Karyawan pada tahap *early career* cenderung menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, memiliki kebutuhan yang tinggi terhadap proses pembelajaran, serta berada dalam fase pencarian makna terhadap pekerjaan yang dijalani (Savickas, 2013). Sementara itu, karyawan pada tahap *early mid-career* umumnya telah memiliki keterampilan yang relatif lebih mapan, namun masih berfokus pada upaya pengembangan karir dan membutuhkan dukungan organisasi guna memperkuat komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Super, 1990).

Sejumlah studi menegaskan bahwa generasi milenial dan Z memiliki karakteristik khusus, di antaranya nilai tinggi terhadap fleksibilitas, keadilan, pengakuan, serta keinginan kuat untuk menemukan kebermaknaan kerja (Lysova et al., 2019; Bailey et al., 2019). Oleh karena itu, manajemen talenta muda menjadi strategi penting bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas di tengah tingginya tingkat *turnover* generasi ini (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2012).

Dengan pembatasan ini, penelitian dapat lebih fokus pada kelompok karyawan yang secara psikologis masih membangun komitmen dan identitas karirnya, sehingga lebih tepat guna membuktikan pengaruh kepemimpinan inovatif, dukungan organisasi, dan kebermaknaan kerja terhadap komitmen mereka. Menurut PwC (2017), talenta muda cenderung menilai organisasi berdasarkan peluang berkembang, dukungan organisasi, fleksibilitas, dan makna kerja sehingga pengelolaan talenta muda menjadi kunci dalam menjaga loyalitas dan menekan *turnover* di BUMN.

2.8 Penelitian Terdahulu

Peneliti meninjau sejumlah studi terdahulu yang memiliki kesamaan topik serta relevansi dengan studi ini, yang kemudian dijadikan landasan konseptual dan empiris dalam mendukung penelitian yang dilakukan. Adapun studi-studi tersebut, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitain Terdahulu

| Penulis | Judul dan Tahun Penelitian | Hasil Penelitian | Perbedaan Penelitian |
|----------------|---|--|---|
| Lysova et al. | <i>Fostering meaningful work in organizations: A multilevel review and integration (2019)</i> | Menemukan bahwa kebermanaknaan kerja berpengaruh besar terhadap motivasi dan keterikatan karyawan, terutama generasi muda. | Penelitian ini mengkaji secara umum, sedangkan penelitian sekarang fokus pada peran <i>work meaningfulness</i> sebagai mediasi antara kepemimpinan inovatif and POS terhadap komitmen talenta muda. |
| Bailey et al. | <i>Evaluating the relationship between meaningful work and organizational outcomes (2019)</i> | Menunjukkan bahwa kebermanaknaan kerja berhubungan positif dengan komitmen dan kinerja karyawan. | Penelitian ini menekankan dampak langsung <i>work meaningfulness</i> → komitmen. Penelitian sekarang menambahkan faktor kepemimpinan inovatif and POS sebagai prediktor. |
| Allan et al. | <i>Meaningful work and its impact on</i> | Kebermanaknaan kerja meningkatkan kepuasan, komitmen, dan | Penelitian ini berfokus pada kesejahteraan, |

| | | | |
|----------------------|--|--|---|
| | <i>employee well-being</i> (2018) | kesejahteraan psikologis karyawan. | sementara penelitian sekarang fokus pada komitmen talenta muda dengan mekanisme mediasi. |
| Eisenberger et al. | <i>Perceived organizational support and employee commitment</i> (2001) | Menunjukkan bahwa POS meningkatkan komitmen organisasi melalui perasaan dihargai dan didukung. | Penelitian terdahulu menekankan POS → komitmen langsung, sedangkan penelitian ini menambahkan mediasi <i>work meaningfulness</i> . |
| De Jong & Den Hartog | <i>How leaders influence employees' innovative behavior</i> (2007) | Kepemimpinan inovatif mendorong perilaku proaktif dan keterlibatan karyawan. | Fokus penelitian terdahulu pada inovasi karyawan, sedangkan penelitian sekarang menyoroti pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen melalui <i>work meaningfulness</i> . |

Sumber: Kajian penulis (2025)

2.9 Kerangka Pemikiran

Talenta muda dipandang sebagai individu dengan potensi tinggi, baik dari sisi keterampilan teknis maupun kapasitas inovasi, yang diharapkan dapat menjadi pendorong perkembangan organisasi pada masa yang akan datang (Collings & Mellahi, 2009). Mereka bukan hanya pekerja muda berdasarkan usia, tetapi juga kelompok yang memiliki kompetensi strategis, seperti kemampuan beradaptasi, kreativitas, dan orientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Thunnissen, 2016). Dalam konteks organisasi, talenta muda memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Peran mereka vital guna mendukung transformasi bagi organisasi di masa digital, sehingga perusahaan perlu mengelola mereka dengan strategi kepemimpinan dan dukungan organisasi yang tepat. Talenta muda dengan karakteristik adaptif, kreatif, dan dekat dengan teknologi dinilai selaras dengan kebutuhan BUMN dalam menghadapi era disrupsi digital. Dengan demikian, keberadaan talenta muda bukan sekadar pelengkap, tetapi menjadi mesin penggerak bagi tercapainya visi transformasi BUMN.

Menurut fenomena yang ada, karyawan di Pelindo Group menunjukkan kecenderungan tinggi untuk loyal terhadap perusahaan. Hal ini tercermin dari kesediaan mereka untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Tingginya komitmen ini tidak hanya dipengaruhi oleh budaya kerja yang kuat serta lingkungan kerja yang kondusif, namun juga persepsi karyawan bahwa pekerjaan mereka bermakna (*work meaningfulness*). Budaya organisasi yang menekankan kerja sama, disiplin, dan nilai-nilai profesionalisme membuat karyawan merasa kontribusinya penting dan dihargai, sementara lingkungan kerja yang kondusif baik dari sisi hubungan antarpegawai maupun dukungan dari pimpinan, memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*). Kesadaran akan makna pekerjaan yang dijalankan mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi, berusaha maksimal, dan tetap loyal terhadap organisasi. Singkatnya, perpaduan antara budaya kerja, lingkungan yang suportif, dan pengalaman bekerja yang bermakna menjadi faktor utama tingginya komitmen organisasi di Pelindo Group.

Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang memengaruhi keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi,

menyumbang andil, serta menunjukkan loyalitas (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Menurut Mowday et al. (1982), komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi individu terhadap organisasi tertentu, yang ditunjukkan melalui keterlibatan dalam pekerjaan, kesediaan untuk berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi, serta keinginan mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Terdapat berbagai faktor yang diduga memengaruhi komitmen karyawan, di antaranya kepemimpinan inovatif dan POS. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dijabarkan oleh Blau (1964), yang mengatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui prosesi pertukaran timbal balik. Pemimpin yang inovatif serta organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawan dapat menumbuhkan rasa kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap positif, salah satunya dalam bentuk komitmen terhadap organisasi.

Kepemimpinan inovatif ialah salah satu faktor vital yang memengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan di organisasi modern. Pemimpin yang inovatif bukan saja berperan sebagai penggerak perubahan, namun juga sebagai penyedia fasilitas untuk menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan pembaruan ide. Jong & Hartog (2007) menegaskan bahwa pemimpin yang inovatif mampu memengaruhi karyawan melalui pemberian contoh perilaku inovatif, dorongan eksplisit untuk menghasilkan ide baru, serta dukungan nyata terhadap pengembangan ide tersebut. Melalui pola kepemimpinan ini, pemimpin mampu meningkatkan work meaningfulness, yaitu perasaan bahwa pekerjaan memiliki arti, nilai, serta memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dan relevan, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik, energi positif, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Steger et al., 2012; Allan et al., 2018).

Selain kepemimpinan inovatif, POS atau persepsi dukungan organisasi menjadi faktor lain yang berperan signifikan guna membangun komitmen karyawan. POS mengacu pada tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, serta memberikan perlakuan yang adil (Eisenberger et al., 1986). Saat organisasi memberi *support* yang nyata, rasa

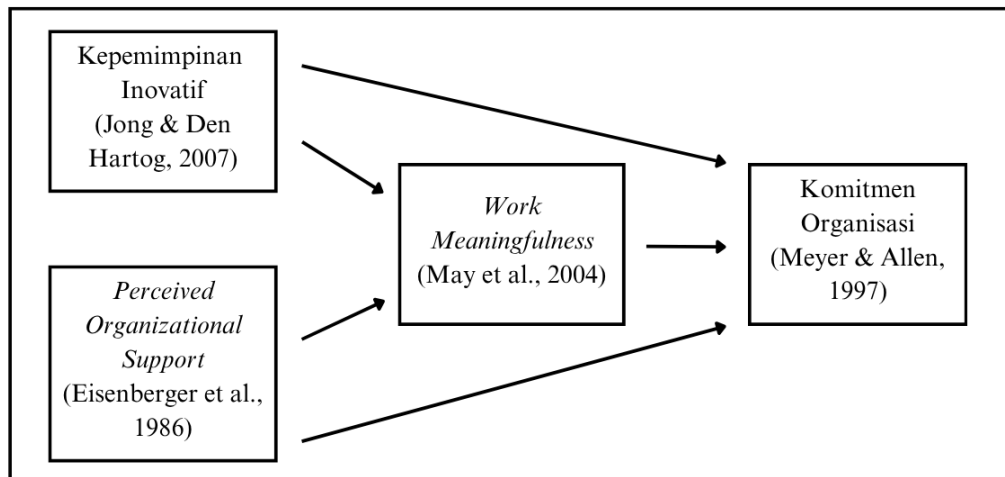
aman psikologis dan kepercayaan karyawan meningkat, sehingga menumbuhkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Dukungan organisasi juga memperkuat *work meaningfulness* karena karyawan merasa dihargai, diakui, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi (Kurtessis et al., 2017). Dengan demikian, POS bukan saja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen karyawan, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *work meaningfulness*.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi bertumpu pada model tiga komponen yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), yang terdiri atas *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi; *continuance commitment*, yaitu komitmen yang timbul karena pertimbangan kerugian atau konsekuensi apabila meninggalkan organisasi; serta *normative commitment*, yaitu komitmen yang disandarkan pada rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian di organisasi. Model tersebut digunakan karena memberikan pemahaman komprehensif mengenai berbagai alasan yang melatarbelakangi karyawan tetap berkomitmen.

Dari landasan teori yang telah dijabarkan, kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan inovatif dan *perceived organizational support* merupakan dua faktor utama yang memengaruhi komitmen organisasi. Pengaruh tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung melalui *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan inovatif meningkatkan makna kerja melalui pemberian inspirasi, contoh positif, dan dukungan ide, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan. Sementara itu, POS meningkatkan makna kerja melalui penghargaan, perhatian organisasi, dan persepsi bahwa kontribusi karyawan dihargai. Ketika karyawan merasakan pekerjaan mereka bermakna, baik karena peran pemimpin maupun dukungan organisasi, maka kecenderungan mereka untuk berkomitmen secara emosional, rasional, dan normatif terhadap organisasi akan semakin tinggi.

Kerangka pemikiran merupakan dasar konseptual yang menggambarkan alur logis penelitian, mulai dari identifikasi masalah, teori yang mendasari, hingga hubungan antarvariabel yang akan diuji. Dengan adanya kerangka pemikiran, penelitian

menjadi lebih terarah dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini ialah kepemimpinan inovatif (X1) dan POS (X2) sebagai variabel bebas/independen, *work meaningfulness* (M) sebagai variabel mediasi, dan komitmen organisasi (Y) sebagai variabel terikat/dependen. Secara keseluruhan, kerangka pemikiran penelitian ini bisa dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber: Kajian penulis (2025)

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Pemimpin yang inovatif mampu menumbuhkan kebermaknaan kerja melalui pemberdayaan, komunikasi yang inspiratif, serta penegasan nilai dan tujuan organisasi. Sementara itu, organisasi yang memberikan dukungan melalui keadilan, penghargaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga memperkuat rasa bermakna dalam bekerja. Kebermaknaan inilah yang pada akhirnya menjadi jembatan menuju terbentuknya komitmen organisasi yang kuat pada talenta muda di BUMN kepelabuhanan.

2.10 Hipotesis

Dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih memerlukan pembuktian melalui pengujian empiris disebut hipotesis (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis berfungsi sebagai dasar untuk mengarahkan proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil. Hipotesis dirumuskan berdasarkan teori, konsep, serta temuan penelitian terdahulu yang relevan, sehingga memiliki

landasan ilmiah yang kuat (Creswell, 2014). Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dari itu, hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: Kepemimpinan inovatif berpengaruh positif terhadap komitmen talenta muda.

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen talenta muda.

H3: Kepemimpinan inovatif berpengaruh positif terhadap *work meaningfulness*.

H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work meaningfulness*.

H5: *Work meaningfulness* berpengaruh positif terhadap komitmen talenta muda.

H6: *Work meaningfulness* memediasi hubungan antara kepemimpinan inovatif dan komitmen talenta muda.

H7: *Work meaningfulness* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan komitmen talenta muda.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, ikatan antara organisasi, pemimpin, dan karyawan dipahami sebagai proses pertukaran sosial yang disandarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Kepemimpinan inovatif dipandang sebagai bentuk investasi sosial yang ditunjukkan melalui pemberian kepercayaan, dukungan ide, serta ruang kreativitas kepada karyawan. Perlakuan ini mendorong munculnya kewajiban psikologis pada karyawan untuk membalas melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi. Demikian pula, POS mencerminkan sebesar apa karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, yang kemudian menimbulkan rasa keterikatan dan tanggung jawab moral guna membalas perusahaan tersebut dengan komitmen yang lebih tinggi.

Selanjutnya, dalam mekanisme pertukaran sosial, perlakuan positif dari pemimpin dan organisasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga dimaknai oleh karyawan sebagai kebermaknaan kerja (*work meaningfulness*). Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya memiliki arti dan nilai, hal tersebut memperkuat keterikatan emosional dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara lebih optimal sebagai bentuk balasan atas pengalaman kerja yang positif. Dengan demikian, *work*

meaningfulness memiliki peran sebagai mekanisme mediasi yang menjadi perantara pengaruh kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen talenta muda, di mana makna kerja menjadi hasil dari pertukaran sosial yang kemudian diterjemahkan menjadi komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) digunakan dalam penelitian ini. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan hubungan sebab akibat antarvariabel dengan mekanisme pengujian hipotesis. Sementara itu, penelitian kuantitatif (*quantitative research*) digunakan guna menguji hipotesis yang telah disusun berdasarkan teori serta hasil studi terdahulu. Pendekatan ini menekankan pada pengukuran variabel secara objektif melalui instrumen penelitian yang terstandarisasi, menjadikan data yang diperoleh dapat diolah dan dianalisis secara statistik (Creswell, 2014). Dengan menggunakan penelitian kuantitatif, peneliti dapat mengetahui hubungan antarvariabel, mengukur kekuatan pengaruh, serta menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih luas.

Penelitian ini meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan guna menganalisis hipotesis yang sudah dirangkai (Sugiyono, 2017). Disebut metode kuantitatif sebab angka-angka yang dapat diukur dan dianalisis menggunakan teknik statistic adalah data penelitian. Fokus utamanya adalah pada pengujian hipotesis, menjadikan hasil penelitian bisa digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas dengan tingkat keyakinan tertentu (Sugiyono, 2017; Creswell, 2014).

Tujuan penelitian ini ialah mengetahui pengaruh kepemimpinan inovatif (X1) dan POS (X2) terhadap komitmen talenta muda (Y), dengan *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi (M). Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman mengenai sejauh mana peran kepemimpinan inovatif dan dukungan organisasi mampu meningkatkan komitmen, serta bagaimana kebermaknaan kerja memediasi hubungan tersebut.

3.2 Sumber Data

Sumber data di penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Menurut Hardani (2020), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber asli melalui kegiatan seperti pendistribusian kuesioner, observasi, wawancara, maupun pengukuran yang dilakukan secara mandiri. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui pendistribusian kuesioner kepada karyawan PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang yang termasuk dalam generasi milenial (lahir tahun 1981–1996) dan generasi Z (lahir tahun 1997–2012). Sementara itu, Sugiyono (2017) mengatakan bahwa data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti. Data sekunder di penelitian ini berasal dari berbagai sumber, seperti e-book, artikel, jurnal ilmiah, serta referensi lain yang relevan dengan variabel penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data ialah salah satu *step* penting pada penelitian yang memiliki tujuan yaitu mendapatkan informasi yang relevan dengan objek yang diteliti melalui sumber data yang sistematis dan terstruktur. Informasi yang digunakan sebagai data penelitian harus memiliki tingkat kepercayaan yang baik agar dapat dipertanggungjawabkan serta menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan penelitian.

Teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring melalui *Google Form*. Menurut Sugiyono (2014), kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang direalisasikan dengan memberi daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis bagi responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada sampel yang berasal dari populasi karyawan Pelindo Group. *Simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang diterapkan. Adapun penyusunan kuesioner dilakukan berdasarkan indikator pada setiap variabel penelitian.

3.4 Skala Pengukuran Variabel

Menurut Hardani et al. (2020), pengukuran adalah proses menetapkan angka atau simbol tertentu pada karakteristik suatu objek penelitian. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur penelitian. Menurut Priyono (2018), skala Likert

dipakai guna mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu terhadap suatu realitas sosial. Skala yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

Tabel 3.1 Kriteria Penilaian Angket

| Kategori | Skor |
|---------------------|------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 |
| Tidak Setuju | 2 |
| Netral | 3 |
| Setuju | 4 |
| Sangat Setuju | 5 |

Sumber: Sugiyono (2017)

Di penelitian ini, data yang diperoleh melalui kuesioner dianalisis menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1–5, dianalisis langsung tanpa ditransformasikan ke skala interval. Keputusan ini didasarkan pada pertimbangan metodologis serta dukungan dari literatur yang menyatakan bahwa skala Likert dapat dipakai apa adanya dalam analisis statistik tertentu, termasuk PLS-SEM. Metode PLS-SEM dikenal sebagai pendekatan non-parametrik yang tidak menuntut distribusi normal maupun data berskala interval, sehingga penggunaan data ordinal seperti skala Likert tetap dinilai layak dan sah dalam pengolahan data (Kock, 2015).

Selain itu, Henseler et al. (2016) menegaskan bahwa PLS-SEM dapat memproses data ordinal seperti skala Likert tanpa perlunya transformasi tambahan. Disebutkan bahwa model estimasi dalam PLS-SEM cukup toleran terhadap berbagai jenis skala pengukuran, termasuk skala kategori berurutan. Hal ini memperkuat alasan bahwa data tidak perlu dikonversi menerapkan metode seperti MSI (*Method of Successive Interval*).

Dengan demikian, penggunaan data asli dari skala Likert dinilai lebih sesuai karena menjaga sifat alami data dan menghindari risiko distorsi maupun bias yang mungkin muncul akibat proses transformasi. Pendekatan ini juga memungkinkan hasil estimasi yang lebih stabil dan tetap representatif dalam konteks analisis PLS-SEM.

3.5 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017), populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

selanjutnya dijadikan sandaran dalam penarikan kesimpulan. Populasi tidak selalu harus berjumlah besar, tetapi yang terpenting adalah mencakup semua individu atau objek yang relevan dengan permasalahan penelitian. Menurut Cresweell (2014), populasi merupakan sekelompok individu dengan ciri-ciri atau atribut tertentu yang menjadi perhatian peneliti. Dari populasi ini sampel dapat diambil untuk dianalisis.

Penulis mengajukan izin penelitian kepada 4 anak perusahaan Pelindo, yaitu PT PTP Cabang Panjang, PT IPC TPK Area Panjang, PT BIMA Area Panjang, PT PJM Area Panjang, dan PT JAI Wilayah Panjang. Selanjutnya, izin penelitian diperoleh dari PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang. Populasi pada penelitian ini menggunakan talenta muda yang bekerja di Pelindo Group (PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang). Talenta muda dipahami sebagai karyawan dengan usia relatif muda dan dianggap memiliki potensi tinggi dalam pengembangan organisasi. Karyawan PT PTP Cabang Panjang adalah 97 orang dan PT IPC TPK berjumlah 134 orang dengan total keduanya yaitu 231 karyawan.

Dari data perusahaan, karyawan Pelindo Group yang menjadi populasi adalah talenta muda dengan menyaring berdasarkan tahun kelahiran milenial (1981-1996) dan gen Z (1997-2012) adalah sebagai berikut:

1. PT PTP Cabang Panjang: 77
2. PT IPC TPK Area Panjang: 103

Dengan demikian, total populasi dari Pelindo group untuk penelitian ini adalah sebanyak 180 talenta muda.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang mempunyai karakteristik atau kondisi tertentu untuk diteliti (Supardi, 2013). Dalam penelitian kuantitatif, subjek penelitian dipilih sebagai representasi dari populasi dan umumnya disebut sebagai responden penelitian. Dalam penelitian ini, tidak seluruh karyawan Pelindo Group dijadikan sebagai subjek penelitian. Hanya kelompok karyawan yang tergolong talenta muda, yaitu yang termasuk dalam generasi milenial (lahir 1981–1996) dan generasi Z (lahir ≥ 1997). Kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan aktif PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang.

Teknik *Simple Random Sampling* digunakan pada penelitian ini. Teknik tersebut ialah metode pengambilan sampel secara acak yang memberi peluang yang sama untuk setiap anggota populasi yang terpilih sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih untuk meminimalkan bias pemilihan sampel dan memperoleh sampel yang representatif (Sekaran & Bougie, 2016). Pemilihan responden dilakukan tanpa mempertimbangkan perbedaan jabatan, unit kerja, maupun karakteristik lainnya, selama responden memenuhi syarat yang telah dikukuhkan dalam penelitian.

Talenta muda yang menjadi responden penelitian berasal dari berbagai divisi kerja pada PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang, baik pada bidang operasional maupun pendukung, dengan cakupan karyawan yang bekerja pada area *back office* maupun operasional lapangan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat merepresentasikan kondisi organisasi secara lebih menyeluruh.

Populasi di penelitian ini berjumlah 180 karyawan. Untuk menetapkan jumlah sampel minimum, penelitian ini menerapkan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%. Rumus Slovin yang digunakan ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Rumus 3.1 Slovin

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = tingkat error

Dari hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel minimum dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 124 responden yang berasal dari talenta muda PT PTP Cabang Panjang dan PT IPC TPK Area Panjang. Data yang dipakai merupakan data primer yang didapatkan dari Pelindo Group, meliputi data jumlah karyawan dan informasi kontak karyawan. Kuesioner kemudian disebarakan secara daring melalui aplikasi WhatsApp kepada responden yang dipilih menggunakan teknik acak.

3.6 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

Definisi konseptual ialah batasan atau penjelasan variabel berdasarkan teori, konsep, atau pendapat para ahli yang dijadikan rujukan dalam penelitian. Definisi ini bersifat abstrak, umum, dan menjelaskan makna variabel secara teoritis tanpa menunjukkan cara pengukurannya secara langsung (Sekaran & Bougie, 2016; Sugiyono, 2017).

Setelah peneliti menentukan variabel serta merumuskan definisi konseptualnya, langkah berikutnya adalah mengoperasionalkan variabel tersebut agar dapat diukur secara nyata. Definisi operasional disusun dengan memberikan arti atau karakteristik tertentu pada variabel, sehingga memungkinkan dilakukan pengukuran (Pujihastuti, 2010). Dengan kata lain, definisi operasional berfungsi untuk menerjemahkan konsep yang masih bersifat abstrak ke dalam jabaran yang menguraikan perilaku atau fenomena yang bisa diamati, dianalisis, dan diverifikasi oleh pihak lain berdasarkan indikator variabel yang digunakan. Adapun definisi konseptual dan definisi operasional di penelitian ini yaitu:

Tabel 3.2 Definisi Operasional

| Variabel | Definisi Konseptual | Definisi Operasional | Indikator | Item Kuesioner (Skala Likert 1–5) |
|--|--|---|--|---|
| Kepemimpinan inovatif (X1) (Jong & Den Hartog, 2007). | Gaya kepemimpinan yang mendorong kreativitas, mendukung ide baru, dan memberi ruang inovasi (Jong and Den Hartog, 2007). | Pemimpin menunjukkan perilaku yang mendorong inovasi karyawan melalui pembelajaran, pemberdayaan, komunikasi yang efektif, dukungan terhadap perubahan, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim. | 1. Kemampuan pemimpin mendorong pembelajaran dan kolaborasi | <p>1. Pemimpin saya mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan baru.</p> <p>2. Pemimpin saya memberikan kesempatan bagi tim untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman.</p> <p>3. Pemimpin saya mendukung kerja sama lintas bagian untuk mencapai tujuan bersama.</p> |
| | | | 2. Kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan aman untuk ide dan perubahan. | <p>4. Pemimpin saya memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan belajar dari hasilnya.</p> <p>5. Pemimpin saya mendorong karyawan untuk mengemukakan ide baru tanpa takut dikritik.</p> <p>6. Pemimpin saya terbuka terhadap pendapat yang berbeda dari bawahannya.</p> <p>7. Pemimpin saya mendukung ide perubahan meskipun memiliki risiko tertentu.</p> <p>8. Pemimpin saya menumbuhkan suasana kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | <p>3. Kemampuan pemimpin memantau, menyesuaikan, dan menyelesaikan masalah dengan solusi kreatif.</p> | <p>9. Pemimpin saya berkomunikasi dengan jelas tentang tujuan dan strategi kerja. 10. Pemimpin saya mampu menyelesaikan konflik dalam tim secara adil dan konstruktif. 11. Pemimpin saya mampu mengubah masalah menjadi peluang bagi kemajuan organisasi. 12. Pemimpin saya menyesuaikan arah kerja tim ketika situasi berubah.</p> |
| | | | <p>4. Kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.</p> | <p>13. Pemimpin saya memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan karyawan di tempat kerja. 14. Pemimpin saya menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. 15. Pemimpin saya memberikan dukungan moral ketika karyawan menghadapi kesulitan. 16. Pemimpin saya menghargai setiap individu tanpa memandang jabatan atau latar belakang.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|-----------------------------------|---|
| <p><i>Perceived organizational support (X2)</i> (Eisenberger et al., 1986).</p> | <p>Tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986).</p> | <p>Pandangan karyawan terhadap perhatian organisasi atas kontribusi yang diberikan serta kesejahteraan karyawan.</p> | 1. Pengakuan kontribusi | <p>1. Perusahaan menghargai kontribusi saya. 2. Perusahaan memperhatikan hasil kerja saya.</p> |
| | | | 2. Perhatian kesejahteraan | <p>3. Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan saya. 4. Perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung kebutuhan saya.</p> |
| | | | 3. Dukungan karir | <p>5. Perusahaan mendukung pengembangan karir saya. 6. Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan.</p> |
| | | | 4. Keadilan organisasi | <p>7. Perusahaan memperlakukan saya dengan adil. 8. Perusahaan memberikan perlakuan yang sama tanpa diskriminasi.</p> |
| <p><i>Work meaningfulness (M)</i> (May et al., 2004).</p> | <p>Tingkat sejauh mana individu memandang pekerjaannya bernilai dan bermakna (May et al., 2004).</p> | <p>Persepsi karyawan terhadap makna dan nilai pekerjaan yang dilakukan.</p> | 1. Relevansi dengan nilai pribadi | <p>1. Pekerjaan saya sesuai dengan nilai pribadi saya. 2. Pekerjaan saya mencerminkan hal-hal yang saya anggap penting.</p> |
| | | | 2. Dampak pekerjaan | <p>3. Pekerjaan saya memberi dampak positif pada organisasi. 4. Pekerjaan saya bermanfaat bagi orang lain.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|---------------------------|--|
| | | | 3. Kepuasan intrinsik | 5. Saya merasa puas secara pribadi dari pekerjaan saya. 6. Saya merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang bermakna. |
| Komitmen talenta muda (Y) (Meyer & Allen, 1997). | Keterikatan karyawan terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas, keinginan bertahan, dan keterlibatan (Meyer and Allen, 1997). | Tingkat kesediaan karyawan muda untuk bertahan dan terlibat dalam organisasi. | 1. Komitmen afektif | 1. Saya memiliki ikatan emosional dengan perusahaan ini. 2. Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini. |
| | | | 2. Komitmen berkelanjutan | 3. Saya tetap bertahan karena keluar akan merugikan saya. 4. Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan karena pertimbangan biaya. |
| | | | 3. Komitmen normative | 5. Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini. 6. Saya merasa tidak pantas meninggalkan perusahaan ini meskipun ada tawaran lain. |

Sumber: Kajian penulis (2025)

Pada penelitian ini, pemimpin yang dimaksud adalah pemimpin pada level *Branch Manager*. Pemilihan level tersebut didasarkan pada peran *Branch Manager* yang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan strategis serta pengelolaan operasional. Selain itu, *Branch Manager* merupakan pemimpin yang memiliki kedekatan interaksi dengan karyawan, baik pada level staf maupun operasional di lingkungan perusahaan cabang Panjang, sehingga dinilai relevan untuk dijadikan objek penilaian dalam penelitian ini.

3.7 Uji Instrumen

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti menerapkan teknik pengujian instrumen yang bertujuan menjelaskan alat yang digunakan untuk mendukung proses penelitian, terutama pada penelitian yang memakai kuesioner. Instrumen penelitian yang berkualitas akan menghasilkan data yang baik serta kesimpulan yang akurat sesuai kondisi sebenarnya. Untuk memperoleh data yang tepat, instrumen penelitian harus melalui pengujian yang memastikan validitas dan reliabilitasnya.

3.7.1 Uji Validitas

Sugiyono (2020) menyatakan bahwasannya uji validitas digunakan guna mengetahui apakah suatu kuesioner betul-betul valid atau layak untuk mengukur apa yang akan diukur. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika setiap butir pertanyaan bisa mewakili variabel atau konsep yang hendak diteliti. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur. Pada penelitian kuantitatif, jenis validitas yang umum dipakai meliputi validitas konstruk dan validitas isi. Validitas konstruk bertujuan memastikan bahwa item-item dalam kuesioner telah sesuai dan mampu mencerminkan konsep teoritis yang diukur, sedangkan validitas isi menilai apakah seluruh aspek dari konsep yang ingin diukur sudah tercakup dalam instrumen tersebut.

Tujuan uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara data yang diperoleh dari objek penelitian dengan data yang dikumpulkan peneliti. Suatu instrumen penelitian dinilai valid jika mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur. Kriteria yang dipakai guna menentukan validitas kuesioner yaitu:

1. Instrumen dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel, yang menunjukkan bahwa item pertanyaan memiliki tingkat validitas yang baik.
2. Sebaliknya, instrumen dinyatakan tidak valid apabila nilai r hitung lebih kecil daripada r tabel, yang menunjukkan bahwa item pertanyaan memiliki tingkat validitas yang rendah.

$$r_{ix} = \frac{N \cdot \sum ix - (\sum i) \cdot (\sum x)}{\sqrt{[N \cdot \sum i^2 - (\sum i)^2] \cdot [N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2]}}$$

Rumus 3.2 Uji Validitas

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara skor item dan skor total

X = skor item

Y = skor total

n = jumlah responden

Kriteria Keputusan:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ → instrumen valid
- Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ → instrumen tidak valid

R tabel merupakan tabel yang memuat nilai-nilai statistik yang digunakan dalam menguji validitas berdasarkan derajat kebebasan (df)= $n-2$. Di penelitian ini, proses uji validitas menggunakan program SPSS 25.0 kepada setiap item pernyataan pada variabel kepemimpinan inovatif (X1), *perceived organizational support* (X2), *work meaningfulness* (M), serta komitmen talenta muda (Y). Uji validitas dilaksanakan terhadap 30 responden dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan derajat kebebasan (df) = $30 - 2 = 28$. Berdasarkan ketentuan tersebut, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas instrumen penelitian ini disajikan pada tabel uji validitas berikut.

Tabel 3.3 Definisi Operasional

| Variabel | Item | R Hitung | R Tabel | Keterangan |
|----------------------------|------|----------|---------|------------|
| Kepemimpinan Inovatif (X1) | X1.1 | 0,818 | 0,374 | Valid |
| | X1.2 | 0,793 | | Valid |
| | X1.3 | 0,841 | | Valid |
| | X1.4 | 0,928 | | Valid |
| | X1.5 | 0,902 | | Valid |
| | X1.6 | 0,911 | | Valid |

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| | X1.7 | 0,946 | | Valid |
| | X1.8 | 0,931 | | Valid |
| | X1.9 | 0,938 | | Valid |
| | X1.10 | 0,774 | | Valid |
| | X1.11 | 0,855 | | Valid |
| | X1.12 | 0,896 | | Valid |
| | X1.13 | 0,837 | | Valid |
| | X1.14 | 0,838 | | Valid |
| | X1.15 | 0,787 | | Valid |
| | X1.16 | 0,692 | | Valid |
| <i>Perceived organizational support (X2)</i> | X2.1 | 0,960 | 0,374 | Valid |
| | X2.2 | 0,850 | | Valid |
| | X2.3 | 0,923 | | Valid |
| | X2.4 | 0,883 | | Valid |
| | X2.5 | 0,821 | | Valid |
| | X2.6 | 0,879 | | Valid |
| | X2.7 | 0,902 | | Valid |
| | X2.8 | 0,823 | | Valid |
| <i>Work meaningfulness (M)</i> | M.1 | 0,869 | 0,374 | Valid |
| | M.2 | 0,876 | | Valid |
| | M.3 | 0,892 | | Valid |
| | M.4 | 0,905 | | Valid |
| | M.5 | 0,861 | | Valid |
| | M.6 | 0,875 | | Valid |
| Komitmen Talenta Muda (Y) | Y.1 | 0,816 | 0,374 | Valid |
| | Y.2 | 0,785 | | Valid |
| | Y.3 | 0,826 | | Valid |
| | Y.4 | 0,712 | | Valid |
| | Y.5 | 0,913 | | Valid |
| | Y.6 | 0,834 | | Valid |

Sumber: Kajian Penulis (2026)

Uji validitas serta reliabilitas di tahap ini dilakukan sebagai uji awal (*pilot test*) terhadap instrumen penelitian menggunakan 30 responden. Selanjutnya, pengujian utama terhadap validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS pada Bab 4.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Sugiyono (2017) menyatakan bahwasannya penelitian dapat disebut reliabel jika data yang didapatkan menunjukkan konsistensi walau diuji pada waktu yang berbeda. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila mampu menghasilkan data yang konsisten ketika pengukuran dilaksanakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Di penelitian ini, pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada setiap variabel. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 (Heale and Twycross, 2015). Selain itu, nilai *Composite Reliability* dianggap memenuhi syarat reliabilitas apabila bernilai lebih dari 0,7. (Ghozali dan Latan, 2020).

Untuk mengukur reliabilitas suatu kuesioner dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Rumus 3.3 *Cronbach's Alpha*

Keterangan:

α = nilai reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

k = jumlah item pernyataan

$\sum S_i^2$ = jumlah varians dari masing-masing item

S_x^2 = varians total

Menurut Ghozali, pengujian reliabilitas dalam penelitian ini membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan batas minimum sebesar 0,70. Uji reliabilitas pada penelitian ini melibatkan 30 responden. Adapun hasil uji reliabilitas dalam penelitian

ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 3.2 Definisi Operasional

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|--|-------------------------|------------|
| Kepemimpinan Inovatif (X1) | 0,975 | Reliabel |
| <i>Perceived organizational support</i> (X2) | 0,957 | Reliabel |
| <i>Work meaningfulness</i> (X3) | 0,941 | Reliabel |
| Komitmen Talenta Muda (X4) | 0,896 | Reliabel |

Sumber: Kajian Penulis (2026)

Hasil uji reliabilitas ini digunakan sebagai dasar awal bahwa instrumen layak digunakan, sedangkan pengujian reliabilitas lanjutan dilakukan pada model pengukuran (*outer model*) menggunakan SEM-PLS pada Bab 4.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS dikenal sebagai teknik analisis yang memadukan pendekatan struktural, analisis faktor, serta analisis jalur. *Model Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS ditinjau melalui dua komponen utama, yaitu inner model dan outer model (Musyaffi et al., 2021). Dalam penelitian ini, SEM-PLS diolah dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM terdiri atas dua bagian, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural).

Penggunaan SEM-PLS ditunjuk karena memiliki sejumlah keistimewaan, antara lain tidak memerlukan asumsi distribusi data yang harus normal, mampu mengolah model yang kompleks dengan banyak variabel laten dan indikator tanpa kesulitan estimasi, dapat digunakan untuk menganalisis variabel mediasi secara langsung, tidak membutuhkan ukuran sampel yang besar, serta cocok digunakan untuk penelitian yang berfokus pada pengujian model teoritis yang menekankan aspek prediksi, eksplorasi, atau pengembangan model struktural (Hair et al., 2022).

Teknik SEM-PLS pada penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu:

1. Uji model pengukuran (*Outer Model*), yang bertujuan menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator-indikatornya.
2. Uji model struktural (*Inner Model*), yang dipakai guna menilai adanya pengaruh atau hubungan antar variabel laten.

3. Uji *Goodness of Fit*, yang berfungsi menentukan sejauh mana model yang digunakan layak dan dapat diterima.

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah teknik yang dipakai untuk mengolah data dengan cara memvisualisasikan atau mempresentasikan kondisi data apa adanya, tanpa bertujuan memberi kesimpulan yang bersifat umum atau digeneralisasi (Sugiyono, 2017). Tahap deskriptif sering dianggap sebagai langkah awal sebelum melakukan analisis SEM/PLS karena melalui analisis tersebut peneliti dapat memahami karakteristik dasar data (Ghozali, 2018).

Tahap analisis deskriptif sering digunakan sebagai langkah awal sebelum dilakukan analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), karena melalui analisis ini peneliti dapat memahami karakteristik dasar data, termasuk pola sebaran dan kecenderungan nilai data (Ghozali, 2018). Analisis deskriptif dilakukan setelah seluruh data dari responden terkumpul secara lengkap (Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif mencakup analisis ukuran sentralisasi data dan ukuran pendistribusian data, yang dijelaskan sebagai berikut.

A. Analisis *Mean*, Median, dan Modus

Analisis ukuran pemusatan data digunakan guna mengetahui nilai yang dapat mewakili suatu kumpulan data. Di penelitian ini, ukuran sentralisasi data yang digunakan terdiri atas mean, median, dan modus.

1. *Mean* (Rata-rata)

Mean ialah nilai rata-rata yang didapatkan dari menjumlahkan seluruh data, kemudian membaginya dengan jumlah keseluruhan data. *Mean* digunakan untuk menggambarkan kecenderungan umum jawaban responden.

$$X = \frac{\sum Xi}{N}$$

Rumus 3.4 *Mean*

Keterangan:

X = nilai rata-rata

$\sum X$ = jumlah seluruh nilai data

n = jumlah data

2. Median (Nilai Tengah)

Median ialah nilai tengah dari sekumpulan data yang telah disusun dari nilai terkecil hingga terbesar. Median digunakan untuk menggambarkan kecenderungan data tanpa dipengaruhi oleh adanya nilai ekstrem.

3. Modus (Nilai yang Paling Sering Muncul)

Modus ialah nilai yang paling sering banyak pada suatu kumpulan data. Modus digunakan untuk mengetahui jawaban yang paling dominan diberikan oleh responden. Analisis mean, median, dan modus digunakan secara bersama-sama untuk memberikan gambaran yang lebih tepat mengenai pola jawaban responden terhadap setiap indikator dan variabel penelitian.

B. Analisis Standar Deviasi, Nilai Minimum, dan Nilai Maksimum

Disamping ukuran pemusatan data, penelitian ini juga menggunakan ukuran penyebaran data untuk mengetahui tingkat variasi dan sebaran jawaban responden.

1. Standar Deviasi

Standar deviasi dipakai guna mengidentifikasi tingkat penyebaran data terhadap nilai rata-ratanya. Semakin kecil nilai standar deviasi, menjadikan data cenderung lebih homogen, sedangkan semakin besar nilai standar deviasi memperlihatkan bahwa data semakin beragam atau bervariasi.

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Rumus 3.5 Standar Deviasi

Keterangan:

SD = standar deviasi

X = nilai data

\bar{X} = mean

n = jumlah data

2. Nilai Minimum dan Nilai Maksimum

Nilai minimum ialah nilai terendah yang diperoleh dari data, sedangkan nilai maksimum ialah nilai tertinggi. Kedua nilai ini dipakai untuk mengetahui rentang

data dan keragaman jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian. Melalui analisis ukuran pemusatan dan penyebaran data tersebut, peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai karakteristik data sebelum dilakukan analisis lanjutan menggunakan SEM-PLS.

3.8.2 Uji *Outer Model* (Evaluasi Model Pengukuran)

Outer model menjelaskan hubungan antara variabel laten, baik variabel dependen (endogen) maupun independen (eksogen), dengan indikator atau ukuran yang digunakan di penelitian. Mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran merupakan tujuan pengujian *outer model* (Hair et al., 2019). Uji validitas dilaksanakan guna meyakinkan bahwasannya instrumen penelitian layak mengukur data secara tepat dan sah (Kuncoro, 2018). Selain itu, Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa uji validitas dilakukan guna mengetahui apakah data yang diperoleh benar-benar valid atau tidak. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika setiap item pernyataan mampu merepresentasikan konsep yang hendak diukur. Proses pengujian validitas umumnya mencakup beberapa tahap, yaitu validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta pengujian reliabilitas. (Hair et al., 2019).

A. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Menurut Adjam et al. (2019), validitas konvergen dipakai guna sebesar apa indikator di suatu konstruk mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Di penelitian ini, pengujian validitas konvergen dilaksanakan dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator diputuskan valid jika nilai *loading factor*-nya $> 0,7$, sebaliknya indikator dengan nilai $< 0,7$ akan dieliminasi dari model penelitian (Hair et al., 2014). Selain itu, Ghazali (2016) menyatakan bahwa suatu konstruk dinilai valid apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5..

B. Uji Validitas Diskriminan (*Diskriminant Validity*)

Validitas diskriminan menunjukkan sebesar apa sebuah indikator dapat membedakan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya (Hair et al., 2017). Indikator dianggap sesuai dengan konstraknya jika korelasinya kepada konstruk yang dinilai

lebih tinggi dibanding hubungannya dengan konstruk lain. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan menggunakan tiga metode, yaitu *Fornell-Larcker*, cross loading, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

1. *Fornell-Larcker*: Akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk harus memiliki nilai yang lebih tinggi dikomparasikan hubungan antar konstruk tersebut dengan konstruk lain (Fornell and Larcker, 1981).
2. *Cross Loading*: Indikator valid secara diskriminan apabila *loading* terhadap konstruk asal lebih tinggi daripada *loading* terhadap konstruk lainnya. Struktur faktor yang baik ditandai dengan loading $> 0,7$ terhadap konstruk yang dimaksud, sedangkan *cross loading* terhadap konstruk lain sebaiknya $< 0,3$ (Garson, 2016).
3. HTMT: Validitas diskriminan dipandang tercapai jika nilai HTMT ada di bawah 0,90. Beberapa peneliti menetapkan batas lebih ketat, yaitu $< 0,85$, untuk memastikan diskriminasi konstruk yang lebih kuat (Henseler et al., 2015; Kline, 2011; Ghazali & Kusumadewi, 2023).

3.8.3 Uji *Inner Model* (Evaluasi Model Struktural)

Menurut Sihombing et al. (2021), model struktural (*inner model*) merupakan model yang memvisualisasikan relasi antar variabel laten. *Inner model* digunakan untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh antara variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen) di penelitian. Hubungan ini penting karena berfungsi untuk menjawab tujuan penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Musyafi et al., 2021). Ghazali dan Latan (2020) menyatakan bahwa *inner model* memvisualisasikan tingkat kekuatan relasi antar variabel laten berdasarkan landasan teori yang dipakai. Pada penelitian ini, evaluasi *inner model* dilakukan melalui 5 tahap, yaitu pemeriksaan kolinearitas antar variabel, pengujian signifikansi *path coefficient*, uji hipotesis atau uji-t untuk efek langsung, uji hipotesis atau uji-t untuk efek tidak langsung, dan penentuan *effect size* menggunakan *F-Square* (F^2).

A. Pemeriksaan Kolinieritas Antara Variabel

Pemeriksaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi adanya gejala multikolinearitas dalam PLS-SEM. Multikolinearitas merupakan kondisi ketika antar variabel prediktor dalam model mempunyai hubungan yang tinggi, karena itu dapat memengaruhi ketepatan estimasi koefisien jalur pada model struktural. Dalam PLS-

SEM, multikolinearitas yang tinggi membuat interpretasi terhadap kontribusi relatif variabel prediktor menjadi kurang dapat diandalkan, karena meningkatkan standar error dari koefisien jalur. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi kolinearitas antar variabel agar hasil estimasi model tetap *robust* dan tidak bias. Pada penelitian ini, kriteria yang digunakan mengikuti pedoman umum, yaitu nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) harus di bawah 5 (Hair et al., 2022).

B. Estimate for Path Coefficients

Path coefficient ialah ukuran terstandarisasi yang merepresentasikan arah serta kekuatan relasi antar variabel di model struktural. Nilai *path coefficient* berada pada rentang -1 hingga $+1$, di mana nilai positif merepresentasikan hubungan searah, sedangkan nilai negatif merepresentasikan relasi yang berlawanan arah. Makin mendekati ± 1 , makin kuat pengaruh antar variabel tersebut (Ghozali, 2016; SmartPLS Documentation, 2024).

C. Uji Hipotesis / Uji T *Direct effect*

Uji hipotesis dengan metode *bootstrapping* dipakai guna menganalisis signifikansi relasi antar variabel pada model penelitian. Metode ini melibatkan pengambilan sampel ulang secara lengkap dari sampel asli. Hair et al. (2020) menyarankan penggunaan 5.000 subsampel untuk proses *resampling* pada analisis *bootstrap*, meskipun beberapa peneliti berpendapat bahwa 200 hingga 1.000 subsampel sudah cukup untuk menurunkan kesalahan standar estimasi pada PLS, asalkan jumlah subsampel melebihi ukuran sampel awal (Ghozali & Latan, 2020). Nilai signifikansi yang umum digunakan dalam bootstrap adalah 1,65 untuk $\alpha = 10\%$, 1,96 untuk $\alpha = 5\%$, dan 2,58 untuk $\alpha = 1\%$.

Kriteria penilaian pengujian hipotesis mengikuti acuan yang disarankan oleh Hair et al. (2021), yaitu melihat nilai *path coefficient*, nilai *t-statistic*, serta *p-value* yang dihasilkan melalui prosedur *bootstrapping*. Relasi antar variabel diputuskan signifikan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 (taraf signifikansi 5%) atau jika *p-value* kurang dari 0,05. Selain itu, arah pengaruh ditentukan oleh tanda pada *path*

coefficient, di mana nilai positif merepresentasikan pengaruh searah dan nilai negatif merepresentasikan pengaruh berlawanan.

1. Jika $T\text{-statistic} > 1.96$ dan $p\text{-value} < 0.05$ maka H_0 diterima.
2. Jika $T\text{-statistic} \leq 1.96$ dan $P\text{-values} \geq 0.05$ maka H_0 ditolak.

D. Uji Hipotesis/Uji T *Indirect effect*

Efek tidak langsung (*indirect effect*) menggambarkan pengaruh variabel eksogen kepada variabel endogen yang timbul melalui variabel mediator. Dengan kata lain, relasi antara variabel eksogen dan endogen tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel perantara atau *intervening* (Hair et al., 2022). Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan inovatif (X1), POS (X2), memengaruhi komitmen talenta muda (Y) secara tidak langsung melalui *work meaningfulness* (M). Jika hasil uji mediasi signifikan, jenis mediasi bisa diklasifikasikan sebagai *full mediation* atau *partial mediation*.

Efek tidak langsung menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui perantara (Hair et al., 2022). Pada penelitian ini, uji *indirect effect* digunakan guna menguji hipotesis 6 dan 7 (H6 dan H7). Kriteria pengujiannya mengikuti pedoman Hair et al. (2021), yaitu:

1. Jika $T\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 diterima.
2. Jika $T\text{-statistic} \leq 1,96$ dan $p\text{-value} \geq 0,05$, maka H_0 ditolak.

E. Uji *Confidence Interval* (CI)

Uji *Confidence Interval* (CI) digunakan sebagai pelengkap analisis signifikansi untuk memastikan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten, terutama ketika hipotesis yang diajukan bersifat satu arah (*one-tailed*). *Confidence interval* memberikan rentang estimasi berdasarkan tingkat kepercayaan tertentu, umumnya 95% atau 90%.

Dalam PLS-SEM, *confidence interval* diperoleh melalui teknik bootstrapping, di mana perangkat lunak SmartPLS menghasilkan nilai batas bawah (*lower bound*) serta

batas atas (*upper bound*) dari koefisien jalur. Menurut Hair, Hult, Ringle, dan Sarstedt (2017; 2021; 2022), CI digunakan untuk dua tujuan utama:

1. Menentukan signifikansi pengaruh jalur

Suatu hubungan dianggap signifikan apabila:

a. rentang CI tidak melewati angka 0, sehingga memastikan bahwa koefisien jalur tidak bernilai nol secara statistik.

2. Memastikan arah hubungan sesuai hipotesis

Apabila hipotesis menyatakan pengaruh positif, maka:

a. seluruh nilai CI harus lebih besar dari 0,

b. jika CI mencakup nilai di bawah 0, maka arah pengaruh tidak mendukung hipotesis positif (Hair et al., 2022).

Dalam penelitian ini, semua hipotesis disusun dengan arah berpengaruh positif, sehingga kriteria konsistensi arah CI mengikuti panduan:

1. $CI > 0 \rightarrow$ pengaruh signifikan dan arah sesuai hipotesis.

2. CI mencakup 0 \rightarrow hubungan tidak konsisten dengan hipotesis satu arah.

3. $CI < 0 \rightarrow$ arah hubungan berlawanan dengan hipotesis.

Pengujian CI dilakukan untuk setiap jalur:

1. *Direct effect*

2. *Indirect effect* (melalui variabel mediasi)

sebagai bagian dari proses evaluasi inner model yang komprehensif.

F. Analisis *Total effect* dan *Variance Accounted For* (VAF)

Analisis mediasi bertujuan guna menilai sejauh mana variabel mediator berperan dalam menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2021), *total effect* ialah gabungan dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung melalui mediator). Proses analisis mediasi dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa langkah. Pertama, menghitung nilai *direct effect* dari estimasi jalur model struktural. Kedua, menghitung nilai *indirect effect* melalui jalur mediasi yang terbentuk. Ketiga, menentukan *total effect* dengan mengakumulasikan *direct effect* dan *indirect effect*. Keempat, menghitung nilai *Variance Accounted For* (VAF) untuk mengetahui persentase kontribusi mediator dalam hubungan tersebut. Terakhir, dilakukan

interpretasi untuk menentukan apakah hubungan antarvariabel dimediasi secara penuh, sebagian, atau tidak dimediasi sama sekali. Nilai VAF dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{VAF} = (\text{Indirect effect} / \text{Total effect}) \times 100\%$$

Rumus 3.6 VAF

Sumber: Hair (2017)

Interpretasi nilai VAF mengacu pada kriteria Hair *et al.* (2017), yaitu:

1. Jika VAF < 20%, maka mediasi tidak terjadi;
2. Jika VAF berada antara 20% hingga 80%, maka terjadi *partial mediation*;
3. Jika VAF > 80%, maka terjadi *full mediation*.

Pendekatan ini memungkinkan analisis *total effect* dan VAF memaparkan yang lebih menyeluruh tentang dinamika hubungan antarvariabel, sehingga peran variabel mediator dapat dijelaskan secara lebih tepat dalam penelitian. Namun, menurut Hair *et al.* (2022), apabila pengaruh langsung tidak signifikan tetapi pengaruh tidak langsung melalui mediator signifikan, hubungan tersebut dapat dikategorikan sebagai *full mediation*, meskipun nilai VAF belum mencapai ambang batas 80%. Pendapat ini diperkuat oleh Sarstedt *et al.* (2017), yang menekankan bahwa dalam SEM-PLS, VAF sebaiknya hanya dijadikan ukuran tambahan, sedangkan keputusan utama terkait jenis mediasi sebaiknya didasarkan pada signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung.

G. EffectSize F-Square (F²)

Effect Size (*F-Square*) atau F² digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen setelah memperhitungkan kontribusi variabel lain dalam model. Interpretasi F² menurut Cohen (1988) sebagaimana dikutip oleh Hair *et al.* (2019) adalah: 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Nilai F² ≥ 0,02 menunjukkan bahwasannya variabel tersebut menjadikan kontribusi nyata kepada model, meskipun kecil, sedangkan nilai F² < 0,02 menandakan pengaruh yang sangat lemah atau tidak signifikan secara praktis. Chin (1998) juga mengemukakan bahwa F² ≥ 0,02 dikategorikan kecil, ≥ 0,15 sedang, dan ≥ 0,35 besar (Hair *et al.*, 2021).

3.8.4 Evaluasi Keباikan dan Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Evaluasi *goodness of fit* atau kecocokan model dilakukan guna menilai sejauh mana model penelitian secara keseluruhan mampu merepresentasikan data yang digunakan. SEM-PLS ialah pendekatan SEM berbasis varians yang lebih menekankan pengujian model teoritis serta kemampuan prediktifnya. Dalam SEM-PLS, evaluasi *goodness of fit* dapat dilakukan melalui beberapa indikator, seperti nilai R Square (R^2), Q Square (Q^2) atau *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), serta *PLS Predict* (Hair et al., 2022). Pada penelitian ini, pengujian kesesuaian model difokuskan pada nilai SRMR dan *PLS Predict* sebagai indikator utama untuk menilai kecocokan model serta kemampuan prediksi.

A. Koefisien Determinasi (*R Square* atau R^2)

R Square ialah ukuran koefisien determinasi untuk variabel dependen (endogen), yang merepresentasikan proporsi variasi variabel dependen (endogen) yang mampu dijabarkan oleh variabel independen (eksogen) di model penelitian. Kekuatan penjelasan variasi ini terbagi dalam beberapa kategori yaitu (Hair et al., 2022):

1. Nilai *R Square* 0,67 menunjukkan hubungan yang kuat
2. Nilai *R Square* 0,33 moderat
3. Nilai *R Square* 0,19 lemah

B. *Predictive relevance* (*Q Square*)

Q-square dipakai guna melihat kemampuan prediktif model SEM melalui prosedur *blindfolding*. Ukuran ini menunjukkan seberapa baik nilai observasi dapat diprediksi oleh model beserta estimasi parameternya. Suatu model dianggap memiliki *predictive relevance* apabila nilai *Q-square* lebih besar dari 0, sedangkan nilai *Q-square* di bawah 0 menunjukkan bahwa model tidak memiliki atau memiliki relevansi prediktif yang lemah (Hair et al., 2022).

C. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

Di penelitian ini, kecocokan model juga dievaluasi menerapkan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR menggambarkan selisih rata-rata antara matriks korelasi yang diperoleh dari data dengan matriks korelasi yang diperkirakan oleh model. Semakin kecil nilai SRMR, semakin baik tingkat kecocokan model. Hair

et al. (2022) mengatakan bahwasannya model dianggap mempunyai fit yang baik jika nilai SRMR $< 0,08$. Sementara itu, Krin Schmelleh et al. (2003) menilai bahwa nilai SRMR antara $0,08-0,10$ dapat diterima sebagai model dengan kecocokan yang memadai (*acceptable fit*).

D. Prediktif Model dengan *PLS Predict*

Dalam penelitian yang menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), evaluasi model bukan saja dilakukan di sisi validitas pengukuran dan pengujian hubungan struktural, tetapi juga harus mencakup penilaian terhadap kemampuan prediktif model. Hal ini penting karena PLS-SEM dirancang sebagai metode yang berorientasi pada prediksi, tidak sama dengan *covariance-based SEM* (CB-SEM) yang lebih menekankan kecocokan model terhadap data *in-sample* (Hair et al., 2017; 2021). Karena itu, evaluasi kemampuan prediktif menjadi langkah vital untuk memutuskan nilai praktis dari model, terutama ketika tujuan penelitian adalah memprediksi fenomena nyata.

Salah satu teknik yang dipakai guna menganalisis validitas prediktif ialah *PLS Predict* (Shmueli et al., 2016; 2019). Metode ini memakai pendekatan *k-fold cross-validation*, di mana data dibagi ke beberapa lipatan (*fold*). Pada setiap putaran, sebagian data berfungsi sebagai data pelatihan (*training sample*), sementara sisanya digunakan sebagai data pengujian (*holdout sample*). Dalam penelitian ini diterapkan *10-fold cross-validation* dengan 10 repetisi, sehingga setiap observasi berkesempatan menjadi data latih maupun data uji. Pendekatan ini membantu meminimalkan bias akibat pembagian data secara acak dan meningkatkan keandalan hasil prediksi.

Hasil *PLS Predict* kemudian dikomparasikan dengan model pembanding berupa *regresi linier* (LM). Perbandingan ini dilakukan untuk memastikan apakah model PLS benar-benar memiliki performa prediktif yang lebih baik daripada model regresi sederhana. Model dinyatakan mempunyai kemampuan prediktif bilamana seluruh nilai $Q^2_{predict}$ bernilai positif sesuai ketentuan:

1. $Q^2_{predict} < 0,25$ mengindikasikan daya prediktif lemah,
2. $Q^2_{predict}$ antara $0,25-0,50$ menunjukkan daya prediktif moderat,
3. $Q^2_{predict} \geq 0,50$ menandakan daya prediktif kuat. Shmueli et al. (2019)

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Output penelitian ini merepresentasikan bahwasannya komitmen talenta muda dipengaruhi oleh kepemimpinan inovatif secara langsung ataupun tidak langsung melalui *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi. Sementara itu, POS tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen talenta muda, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui *work meaningfulness*. Demikian, *work meaningfulness* berperan sebagai skema kunci dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen talenta muda.

1. Kepemimpinan Inovatif → Komitmen Talenta Muda (*Direct* 0,317; *Indirect* 0,173).

Kepemimpinan inovatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen talenta muda, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work meaningfulness*. Pengaruh langsung menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mendorong inovasi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan komitmen secara langsung. Sementara itu, pengaruh tidak langsung melalui *work meaningfulness* menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif menjadi lebih efektif ketika mampu meningkatkan persepsi kebermaknaan kerja. Sehingga, kepemimpinan inovatif bukan saja berfungsi sebagai penggerak kinerja, namun juga sebagai pembentuk makna kerja bagi karyawan (Hair, 2022; Rosso, 2010).

2. *Perceived Organizational Support* → Komitmen Talenta Muda (*Direct* Tidak Signifikan; *Indirect* 0,149).

Perceived organizational support (POS) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen talenta muda, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui *work meaningfulness*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan komitmen, tetapi

akan efektif apabila mampu meningkatkan persepsi makna kerja. Dengan kata lain, dukungan organisasi perlu “diterjemahkan” terlebih dahulu menjadi pengalaman kerja yang bermakna untuk meningkatkan komitmen karyawan (Eisenberger, 1986; Blau, 1964).

3. Kepemimpinan Inovatif → *Work Meaningfulness* (0,463).

Kepemimpinan inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work meaningfulness*. Hal tersebut merepresentasikan bahwasannya pemimpin yang inovatif bisa menciptakan lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi kreativitas, pengembangan diri, serta kontribusi yang bermakna. Semakin tinggi kepemimpinan inovatif, semakin tinggi tingkat kebermaknaan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Rosso, 2010).

4. *Perceived Organizational Support* → *Work Meaningfulness* (0,397).

POS teruji berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work meaningfulness*. Dukungan organisasi dalam bentuk perhatian, penghargaan, dan fasilitas kerja mampu meningkatkan persepsi bahwa pekerjaan memiliki arti dan tujuan. Hal tersebut merepresentasikan bahwasannya organisasi mempunyai peranan vital untuk membentuk pengalaman kerja yang bermakna (Eisenberger, 1986).

5. *Work Meaningfulness* → Komitmen Talenta Muda (0,374).

Work meaningfulness terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen talenta muda. Karyawan yang merasakan bahwa pekerjaannya memiliki makna akan lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Kebermaknaan kerja menjadi faktor psikologis yang mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan (Meyer, 1991; Rosso, 2010).

6. Kepemimpinan Inovatif → Komitmen Talenta Muda melalui *Work Meaningfulness* (*Partial Mediation*).

Work meaningfulness berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara kepemimpinan inovatif dan komitmen talenta muda. Hal tersebut merepresentasikan bahwasannya kepemimpinan inovatif dapat meningkatkan komitmen baik secara langsung maupun melalui peningkatan makna kerja. Dengan demikian, *work meaningfulness* memperkuat pengaruh kepemimpinan inovatif terhadap komitmen (Hair, 2022).

7. *Perceived Organizational Support* → Komitmen Talenta Muda melalui *Work Meaningfulness* (Full Mediation).

Work meaningfulness berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara POS dan komitmen talenta muda. Hal tersebut merepresentasikan bahwasannya POS hanya akan berimplikasi pada komitmen apabila mampu meningkatkan persepsi kebermaknaan kerja karyawan. Tanpa adanya makna kerja, dukungan organisasi tidak secara langsung meningkatkan komitmen (Hair, 2022; Zhao, 2010).

Secara konseptual, temuan penelitian ini memperkuat *human capital theory* yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia bukan saja dibentuk oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti persepsi makna kerja dan dukungan organisasi (Becker, 1993). Namun, hasil empiris penelitian ini merepresentasikan bahwasannya *work meaningfulness* mempunyai peranan vital dominan sebagai variabel mediasi dalam model, sehingga faktor psikologis menjadi kunci dalam meningkatkan komitmen talenta muda.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini pun senada dengan *social exchange theory* yang menegaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Blau, 1964). Kepemimpinan inovatif dan POS ialah bentuk dukungan yang diberikan organisasi, sedangkan komitmen talenta muda merupakan respon positif yang diberikan karyawan. Namun, hubungan tersebut tidak terbentuk secara otomatis, melainkan melalui proses psikologis berupa terbentuknya *work meaningfulness*.

Model penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan inovatif dan POS berperan sebagai variabel eksogen, *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi, dan komitmen talenta muda sebagai variabel endogen. Seluruh hubungan yang dihipotesiskan sebagian besar terdukung oleh data, kecuali pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap komitmen talenta muda yang tidak signifikan. Hal ini mempertegas bahwa *work meaningfulness* merupakan mekanisme kunci dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam model penelitian ini.

Dari segi kekuatan pengaruh, kepemimpinan inovatif memiliki pengaruh paling besar terhadap *work meaningfulness* (0,463), diikuti oleh POS (0,397). Sementara itu, *work meaningfulness* memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen talenta

muda (0,374). Pengaruh langsung kepemimpinan inovatif terhadap komitmen (0,317) juga cukup kuat, sedangkan *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan. Namun, melalui *work meaningfulness*, *perceived organizational support* tetap memberikan kontribusi tidak langsung terhadap komitmen talenta muda (0,149).

Keberhasilan model ini juga tercermin dari nilai *R-Square* yang relatif tinggi, yaitu sebesar 0,703 untuk komitmen talenta muda dan 0,651 untuk *work meaningfulness*. Hal ini menunjukkan bahwasannya model layak untuk menjelaskan proporsi variansi yang cukup besar dari variabel endogen. Selain itu, nilai *Q-square* yang bernilai positif serta nilai SRMR yang ada di bawah ambang batas yang ditentukan menjelaskan bahwasannya model memiliki kemampuan prediktif dan tingkat kecocokan yang baik.

Dari hasil tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwasannya komitmen talenta muda dalam organisasi bukan saja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan POS, namun juga diidentifikasi oleh sejauh mana karyawan merasakan kebermaknaan dalam pekerjaan mereka. Maka dari itu, organisasi bukan saja dituntut untuk berfokus pada penguatan sistem dan kebijakan, tetapi juga pada penciptaan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan.

Secara keseluruhan, model konseptual dalam penelitian ini terbukti valid dan kuat secara empiris. Kepemimpinan inovatif dan POS berperan sebagai faktor utama yang memengaruhi *work meaningfulness*, sementara *work meaningfulness* menjadi mekanisme kunci yang menjembatani peningkatan komitmen talenta muda. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks talenta muda, makna kerja merupakan faktor strategis yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Setiap studi mempunyai keterbatasan yang butuh diakui agar hasil yang diperoleh dapat secara tepat sesuai konteksnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini ialah:

1. Keterbatasan pada lingkup responden.

Penelitian ini dilakukan terbatas hanya pada karyawan (talenta muda) di PT Pelabuhan Tanjung Priok (PTP) Cabang Panjang dan PT IPC Terminal Petikemas (TPK) Area Panjang, sehingga hasilnya belum tentu dapat diekstrapolasikan pada seluruh sektor industri atau organisasi lainnya. Perbedaan budaya organisasi, sistem manajemen, serta karakteristik karyawan pada perusahaan lain berpotensi menghasilkan temuan yang berbeda.

2. Keterbatasan variabel penelitian.

Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh kepemimpinan inovatif dan POS terhadap komitmen talenta muda dengan *work meaningfulness* sebagai variabel mediasi. Masih terdapat variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap komitmen talenta muda, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, serta faktor individual seperti motivasi dan kepribadian yang belum ada di model penelitian ini.

3. Keterbatasan metode pengumpulan data

Data penelitian didapatkan melalui pendistribusian kuesioner yang berbasis persepsi responden, sehingga sangat bergantung pada tingkat pemahaman, kejujuran, dan subjektivitas responden saat menjawab setiap butir pernyataan. Situasi ini berpotensi menimbulkan bias persepsi yang bisa memengaruhi hasil penelitian.

4. Keterbatasan pada pendekatan analisis.

Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM yang lebih mengutamakan pengujian hubungan antar variabel laten dan kemampuan prediktif model. Namun, pendekatan ini tidak secara mendalam menguji hubungan kausalitas jangka panjang dan tidak membandingkan dengan model analisis lain, sehingga interpretasi hasil masih terbatas pada model yang digunakan.

5.3 Saran

Mengacu pada hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka saran yang bisa diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan (PT Pelabuhan Tanjung Priok Cabang Panjang dan PT IPC Terminal Petikemas (TPK) Area Panjang)

- a. Perusahaan disarankan untuk memperkuat sistem pengembangan karir karyawan melalui pelatihan, program mentoring, maupun jalur promosi yang jelas agar karyawan merasa didukung dalam perkembangan profesionalnya.
- b. Perusahaan perlu meningkatkan penerapan keadilan organisasi, baik dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, maupun pengambilan keputusan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.
- c. Perusahaan dianjurkan untuk membangun budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan agar pekerjaan yang dijalankan terasa lebih bermakna dan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
- d. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi melalui komunikasi yang terbuka, apresiasi terhadap kontribusi karyawan, dan perhatian terhadap kesejahteraan kerja.

2. Bagi Pimpinan/Manajemen

- a. Pimpinan disarankan untuk meningkatkan kemampuan dalam memantau kondisi kerja, menyesuaikan strategi, serta menyelesaikan permasalahan dengan solusi yang kreatif dan adaptif agar proses kerja dapat berjalan lebih efektif.
- b. Manajemen perlu memberikan dukungan terhadap ide-ide perubahan dan inovasi yang disampaikan karyawan, meskipun memiliki risiko tertentu, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri untuk berkontribusi dalam pengembangan organisasi.
- c. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka, adil, dan suportif guna meningkatkan rasa nyaman, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- d. Manajemen dianjurkan untuk memberikan umpan balik dan penghargaan secara konsisten kepada karyawan agar tercipta hubungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja.

3. Bagi Karyawan (Talenta Muda)

- a. Karyawan diharapkan mampu mengembangkan kemampuan adaptasi, kreativitas, dan keberanian dalam menyampaikan ide perubahan yang dapat mendukung kemajuan organisasi.

- b. Talenta muda disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerja melalui pelatihan, pembelajaran mandiri, maupun pengalaman kerja agar memiliki kesiapan dalam pengembangan karir.
- c. Karyawan perlu membangun keselarasan antara pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi sehingga dapat meningkatkan makna kerja dan kepuasan dalam bekerja.
- d. Talenta muda diharapkan mampu menjaga komitmen serta membangun hubungan emosional yang positif dengan perusahaan melalui partisipasi aktif, tanggung jawab kerja, dan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Direkomendasikan untuk mengembangkan objek penelitian pada berbagai bidang industri atau organisasi lain agar hasil penelitian lebih *generalizable*.
- b. Penelitian selanjutnya bisa menambahkan variabel lain. Contohnya adalah kepuasan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, atau motivasi intrinsik guna memperkaya model penelitian.
- c. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian lainnya, seperti pendekatan kualitatif atau *mixed methods*, bisa dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika komitmen talenta muda dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B., and Umrani, W. A. (2019). *Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate*. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 117–142. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2017-0188>

Allan, B. A., Duffy, R. D., and Collisson, B. (2018). *Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator*. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172–187. <https://doi.org/10.1177/1069072717692983>

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.

Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Badan Pusat Statistik. (2023). *Keadaan ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: BPS.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., and Kerridge, G. (2019). *A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda*. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Bilal Afsar, & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Management Development*, 35(4), 426–445.

Blake A. Allan, Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.

Brent D. Rosso, Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Caesens, G., and Stinglhamber, F. (2014). *The relationship between Perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes*. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>

Charalampos N. Kurtessis et al. (2017). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation*. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.

Chen, L., & Zhang, W. (2024). *Job autonomy and organizational commitment: The mediating role of work meaningfulness*. *Future of Work and Digital Management Journal*, 2(1), 45–58.

Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319

Collings, D. G., and Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Contreras, F., Espinosa, J. C., and Dornberger, U. (2022). Innovational leadership: A new construct and validation of a scale to measure it. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 38–54.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

De Jong, J. P. J., and Den Hartog, D. N. (2007). *How leaders influence employees' innovative behaviour*. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>

Deanne N. Den Hartog Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.

Desiyanti, W. P., Wulandari, J., & Adistya, D. (2023). Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Komunikasi, Dan Kepuasan Kerja: Analisis Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Motivasi, Komunikasi, Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Kompetitif Bisnis*, 1(12), 9-9. Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Routledge.
- Edward L. Deci, & Richard M. Ryan (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., and Lynch, P. (1997). *Perceived organizational support*, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to *perceived organizational support* and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- John P. Meyer Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Gallup. (2016). *How Millennials want to work and live*. Gallup, Inc.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
- Ghazali, I., & Kusumadewi, I. (2023). Analisis multivariat dengan program SmartPLS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., and Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gregory M. Hackman, & J. Richard Oldham (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hardani, et al. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing *discriminant validity* in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

International Labour Organization. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. Geneva: ILO.

International Labour Organization. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. Geneva: ILO.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., and Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill.

Jansen, J. J. P., Vera, D., and Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.

Jean M. Twenge, Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

Jong, J. P. J. de, and Hartog, D. N. den. (2007). *How leaders influence employees' innovative behaviour*. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>

Kahai, S. S., Sosik, J. J., and Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 499–524.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

Kartini, and Bagus, I. G. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening*. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(2), 118–127. Politeknik Pratama Mulia.

Kementerian BUMN. (2020). *Core Values BUMN: AKHLAK*. Kementerian BUMN RI.

Kementerian BUMN. (2021). *Transformasi BUMN: Laporan Tahunan 2021*. Kementerian BUMN RI.

Kementerian BUMN. (2022). *Rekrutmen Bersama BUMN 2022: Memberi Peluang untuk Talenta Muda Indonesia*. Kementerian BUMN RI.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM. *International Journal of e-Collaboration*, *11*(4), 1–10.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). *Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory*. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884.

Lee, M., Kim, M., Lee, B., & Tak, J. (2018). The effect of work meaningfulness on organizational commitment: The moderating effect of transformational leadership. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, *31*(1), 221–248.

Lips-Wiersma, M., and Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, *37*(5), 655–685.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., and Steger, M. F. (2019). *Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration*. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>

Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194.

May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11–37.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326.

Michaelis, B., Stegmaier, R., and Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1127–1147.

Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., and Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750

Newman, A., Thanacoody, R., and Hui, W. (2012). *The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises*. *Personnel Review*, 41(1), 56–72.

Newstrom, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (14th ed.). McGraw-Hill.

Ng, E. S., and Parry, E. (2016). *Multigenerational research in human resource management*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1–41. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034001>

Ng, E. S., Schweitzer, L., and Lyons, S. T. (2010). *New generation, great expectations: A field study of the millennial generation*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., and Feldman, D. C. (2010). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Pelindo. (2022). *Laporan tahunan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)*. Jakarta.

Pelindo Cabang Panjang. (2022). *Profil dan kinerja operasional*. Lampung.

Peter M. Blau (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Pratt, M. G., and Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.

Priyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama.

PT Pelabuhan Tanjung Priok. (n.d.). *PTP Nonpetikemas – Beyond Terminal*. <https://ptp.co.id/>

PwC. (2017). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. PricewaterhouseCoopers International.

Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. (2010). *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>

Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. On the Horizon, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

PwC. (2017). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. PricewaterhouseCoopers International. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson.

Robert Eisenberger, Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., and Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown and R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 147–183). Wiley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.

Shanock, L. R., and Eisenberger, R. (2006). *When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance*. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.

Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy, R. D. (2012). *Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. In D. Brown and L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197–261). Jossey-Bass.

Thunnissen, M. (2016). *Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice*. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., and Lance, C. E. (2012). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). *Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective*. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., and Hernandez, E. H. (2018). *Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes*. *Journal of Applied Business and Economics*, 20(2), 11–26.

World Bank. (2020). *Women, business and the law 2020*. Washington, DC: World Bank.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Dalam K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 296–308). San Francisco: Berrett-Koehler.

Xu, M., David, J. M., and Kim, S. H. (2018). *The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and challenges*. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson