

ANALISIS *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIPENGARUHI OLEH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MALANG

Edwin Megananda¹, Lingiani², Mohammad Dullah³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wisnuwardhana, Malang, Indonesia

Email: edwinmegananda@gmail.com

Abstract: *The purpose of this study was to analyze the influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on employee engagement at the Department of Transportation, Malang Regency. While the method used is quantitative. The sample size is 60 respondents using certain considerations. These results reveal that Organizational Culture and Transformational Leadership Style have a partial positive effect on Employee Engagement. In addition, this study reveals that Organizational Culture and Transformational Leadership Style have a simultaneous effect on Employee Engagement with an R square value of 0.530 (53%)*

Keywords : *Employee Engagement, Organizational Culture. Transformational Leadership Style*

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap employee engagement pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Sedangkan metode yang dipakai adalah kuantitatif. Besaran sampel sebanyak 60 responden dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Hasil ini mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap Employee Engagement. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional pengaruh simultan terhadap Employee Engagement dengan nilai R square sebesar 0,530 (53%).*

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Employee Engagement. Gaya Kepemimpinan Transformasional*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi bagian fundamental organisasi berperan mendukung kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2017:5) menjelaskan SDM merupakan potensi yang dimiliki oleh individu-individu dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan. Sehingga keberhasilan maupun kegagalan organisasi berdasarkan potensi SDM yang dimiliki. Jika manajemen sumber daya manusia tidak optimal, maka semua upaya organisasi akan sia-sia. SDM juga sering disebut sebagai karyawan. Karyawan yang memiliki ciri-ciri karakteristik antusias secara intelektual dan emosional terhadap pekerjaannya, serta berusaha untuk memajukan kepentingan perusahaan dengan sepenuh hati, mampu memberikan kontribusi yang signifikan kepada organisasi disebut sebagai individu yang terikat (*engage*). *Engage* berarti memiliki minat yang tinggi, motivasi, keterikatan, dan partisipasi yang aktif. Karyawan yang terikat (*engage*) dalam organisasi menunjukkan kesetiaan, kepatuhan dan tanggung jawab terhadap organisasi, serta meningkatkan kinerja mereka.

Struktur organisasi terdiri dari pemimpin dan karyawan, di mana setiap bagian berperan penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Implementasi prinsip-prinsip manajemen oleh seorang pemimpin dalam setiap organisasi bervariasi tergantung pada perbedaan-perbedaan karakteristik individu. Hal ini berarti bahwa dalam mengelola organisasi dan karyawan, pemimpin harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan tersebut. Pemimpin perlu memiliki integritas yang kuat, termasuk dalam membangun kerja sama, memberikan arahan, mengendalikan dan mengawasi, serta memberikan motivasi kepada karyawan, dengan demikian membentuk kepemimpinan yang berpengaruh terhadap bawahannya. Seperti yang disampaikan oleh Usman (2019:9) yang mengutip Bush, kepemimpinan diartikan sebagai aktivitas mempengaruhi individu lain untuk mencapai tujuan. Sopiah & Sangadji (2022:19) menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk terus memberikan pengaruh terhadap kelompok yang dipimpin dan mencakup berbagai sifat penting bagi pimpinan.

Seorang pemimpin idealnya mampu memberikan motivasi pada karyawan dan membentuk lingkungan kerja yang mendukung, sehingga membentuk rasa aman, kenyamanan dan dapat meningkatkan produktivitas dalam organisasi. Selanjutnya dari proses tersebut, maka timbulah keterikatan (*engagement*). Seorang karyawan yang memiliki *engage* terhadap pekerjaannya dan organisasi disebut sebagai keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Bija, Hamidah, & Tunas (2021:29) *employee engagement* adalah keterikatan karyawan yang melibatkan sikap positif yang dikombinasikan dengan motivasi psikologis, sehingga karyawan memiliki keterampilan dan menikmati pekerjaannya. Selanjutnya menurut Sopiah & Sangadji (2022:22) yang mengutip Schaufeli, menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah kondisi dimana karyawan memiliki semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan (*absorption*) terhadap pekerjaan mereka, serta mencurahkan

seluruh pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka kepada organisasi. *Employee engagement* merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi. Hal ini berarti bahwa penting bagi organisasi untuk mencermati faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Diantaranya adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Yukl dalam Suwatno (2019:107) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mempengaruhi karyawan dalam menciptakan kepercayaan diri, kebanggaan, rasa hormat karyawan terhadap pemimpin, dan loyalitas. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan dorongan dan menjalin keakraban komunikasi kepada karyawan, sehingga menciptakan lebih banyak gagasan untuk organisasi. Safria (2022:55) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan agar semakin terlibat dalam organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini dapat memberikan motivasi guna melaksanakan pekerjaan melebihi harapan.

Selain aktivitas gaya kepemimpinan transformasional, terdapat budaya organisasi yang menjadi faktor berpengaruh dalam *employee engagement*. Menurut Permadi, et al. (2021:1437) mengungkapkan budaya organisasi secara khusus merupakan hasil olah pikir manusia. Budaya organisasi sebagai hal pendukung dalam pembentukan perilaku dan kebiasaan karyawan bekerja serta menjadi penghubung sosial antara masing-masing karyawan di organisasi. Budaya organisasi dapat mengatasi permasalahan yang muncul dari internal maupun dari eksternal dengan efektif. Seperti yang dijelaskan oleh Schein dalam Madona, Farida & Purwaningrum (2022:263) budaya organisasi merupakan pola dasar dalam organisasi dalam mengambil tindakan dan menyelesaikan masalah, menciptakan karyawan untuk sanggup menyesuaikan diri dan menyatukan setiap anggota dalam organisasi. Dengan demikian karyawan mampu mengetahui bagaimana cara yang baik dalam menyikapi setiap permasalahan, sehingga budaya organisasi perlu diperkenalkan. Permadi, et al. (2021:1437) mengungkapkan bahwa budaya organisasi terdiri dari berbagai prinsip pemikiran dan nilai yang terlihat atau yang tidak terlihat, seperti minat simbol adat budaya dalam organisasi yang mampu mengubah arah organisasi. Hal ini berarti bahwa nilai-nilai budaya organisasi menjadi ciri pembeda suatu organisasi dengan organisasi lain.

Observasi awal penelitian pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang mengisyaratkan bahwa figur pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dapat menjalin komunikasi secara baik diharapkan dapat menghadapi permasalahan *employee engagement* yang terindikasi belum optimal. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemimpin dan karyawan yang berbau menjadi satu kesatuan untuk menuju ke tahapan motivasi dan moralitas dalam mencapai tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan terkesan fleksibel dalam memberikan tugas namun tetap sesuai dengan prosedur untuk menyelaraskan pandangan antara kedua belah pihak. Untuk dapat memudahkan dalam mengenal karyawan, pemimpin idealnya memahami bahwa masing-masing karyawan mempunyai perbedaan karakteristik dan keterampilan. Hal ini sebagai bahan pertimbangan pemimpin untuk mampu mempengaruhi, memberikan pengarahannya,

memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan di organisasi serta dapat dijadikan acuan dalam penilaian kinerjanya.

Budaya organisasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang menerapkan presensi kedatangan dan kepulungan kerja dengan menggunakan *fingerprint*. Kegiatan apel pagi dilakukan setiap hari Senin sebagai aturan yang diterapkan Dinas Perhubungan Kabupaten Malang untuk menyikapi adanya fenomena *employee engagement*. Selain itu juga dilakukan senam pagi pada hari Jum'at guna menjaga kebugaran dan kegiatan Jum'at bersih sebagai bentuk kebersamaan antar karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Suasana kondusif pada kantor pusat di mana setiap bidang menempati ruangan tersendiri. Dalam rangka meningkatkan kapasitas SDM, Dinas Perhubungan Kabupaten Malang melaksanakan bimbingan teknis kepada karyawan ASN maupun karyawan non-ASN. Karyawan wajib melaporkan penyusunan ekpektasi/sasaran hasil kerja dalam bentuk dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan pimpinan dan pelaksanaannya dilakukan setiap tahun. Sebagai tindak lanjut, Dinas Perhubungan Kabupaten Malang melakukan evaluasi *output* kinerja karyawan ASN dan karyawan non-ASN secara berkesinambungan sebagai acuan dalam memberikan kompensasi dan sanksi. Nilai-nilai budaya organisasi ini diperlukan guna menjaga keberlangsungan organisasi dan diterapkan dalam kinerja sehari-hari. Tingkat *employee engagement* menjadi perhatian penting bagi organisasi, termasuk pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang sebagai organisasi pemerintahan yang akan diteliti mengingat adanya perbedaan status antara karyawan ASN dengan karyawan non-ASN.

Hasil penelitian Kharisma & Srimulyani (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Kemudian, hasil penelitian Safria (2022) *Work life balance* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, hasil penelitian Madona, Farida, & Purwaningrum (2022) mengungkapkan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:4), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan didalam pengelolaan masalah manusia yang didasarkan pada tiga prinsip, Sumber Daya Manusia merupakan asset paling penting dan berharga bagi organisasi ataupun perusahaan karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh manusia itu sendiri.

Menurut Sutrisno (2017:5) menjelaskan SDM merupakan potensi yang dimiliki oleh individu-individu dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada potensi SDM yang dimiliki. Lebih lanjut Sutrisno (2017:6) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terlepas dari berbagai perencanaan perusahaan, pengadaan, kegiatan pengembangan, pemeliharaan, serta

berbagai penggunaan sumber daya manusia agar dapat mencapai berbagai tujuan baik untuk individu ataupun organisasi ataupun perusahaan.

Menurut Ganyang (2018:3), "Manajemen sumber daya manusia adalah Proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan".

Sinambela (2019:9) menjelaskan bahwa tujuan organisasi ataupun perusahaan akan dapat tercapai dengan baik jika sumber daya manusia yang ada dikelola sebagai sumber daya atau asset utama dengan melalui penerapan fungsi manajemen ataupun fungsi operasional. Sedangkan menurut Hasibuan (2019:10) MSDM adalah seni didalam melakukan pengaturan peran dan hubungan tenaga kerja didalam perusahaan ataupun organisasi agar efektif dan efisien untuk membantu dan mewujudkan tujuan dari perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan lebih terhadap aspek bagaimana karyawan bisa patuh terhadap standar tanpa harus diatur melalui paksaan, pemimpin juga tidak hanya sekedar mengejar target ataupun mengatur pekerja untuk patuh terhadap standar yang ada. Menurut Hartono (2017:10) Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain, kelompok, bawahan, memiliki kemampuan untuk dapat mengarahkan karyawan ataupun orang lain untuk dapat mencapai tujuan organisasi ataupun perusahaan. Sedangkan menurut Terry dalam Sedarmayanti (2017:273) kepemimpinan merupakan seluruh aktivitas ataupun berbagai kegiatan orang lain ataupun karyawan untuk dapat dipengaruhi agar dapat mencapai tujuan pribadi dan perusahaan.

Menurut Usman (2019:9) yang mengutip Bush, Mengatakan bahwa pemimpin merupakan tindakan untuk dapat mempengaruhi orang lain ataupun kelompok untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2017:213) kepemimpinan merupakan proses untuk mengarahkan dan menggerakkan orang lain, bawahan, karyawan dan lain sebagainya dengan melakukan bimbingan, mempengaruhi, memimpin untuk dapat melakukan sesuai agar tercapai hasil yang diharapkan organisasi ataupun kelompok.

Sopiah dan Sangadji (2022:19) menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk terus mempengaruhi organisasi ataupun kelompok yang dipimpin yang mencakup banyak sifat penting sebagai pimpinan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Riinawati (2019:125) gaya kepemimpinan merupakan strategi dan perilaku sebagai manifestasi dari keterampilan, falsafat, sikap dan sifat yang sering diaplikasikan seorang pimpinan pada saat ia mencoba mempengaruhi kinerja para bawahannya tersebut.

Menurut Busro dalam Imelda, Tarigan, & Syawaluddin (2021:31), "gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain." Imelda, Tarigan, & Syawaluddin (2021:32)

menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan sikap yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Menurut Bass dalam Gunawan (2023:161) ada empat jenis kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)
2. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)
3. Kepemimpinan *Laissez-Faire*
4. Kepemimpinan Transformasional-Berkelanjutan (*Transformational-Sustaining Leadership*)

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl dalam Suwatno (2019:107) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mempengaruhi karyawan dalam menciptakan rasa percaya diri, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpin, sehingga dapat memberikan motivasi guna melaksanakan pekerjaan melebihi harapan.

Ritonga, et al. dalam Anggraini dan Dudija (2020:1312) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah membangun berbagai kerjasama dari seluruh aspek anggota organisasi ataupun perusahaan untuk dapat melakukan pekerjaan secara sinergi untuk dapat mencapai visi dan misi.

Menurut Bass & Riggio dalam Nur, et al. (2021:186) Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mendorong komitmen pengikutnya terhadap organisasi dan menginspirasi mereka untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan.

Madona, Farida dan Purwaningrum (2022:263) yang mengutip Bai memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan oleh para pimpinan dalam menginspirasi pegawai melalui visi dan misi dengan persaan menerima agar dapat memperluas dan meningkatkan kesadaran dan penerimaan kepentingan karyawan itu sendiri.

Menurut Bismoko, Suwandi, dan Hellyani (2023:195) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi anggotanya untuk bekerja demi arah tujuan yang sama, bukan keuntungan pribadinya saja, dan mendapat penghargaan dan kepuasan, bukan untuk keamanan, untuk membuat pengikutnya merasa lebih baik dan lebih aktif dalam bekerja.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Nur, et al. (2021:187) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*, merupakan kemampuan pimpinan agar dapat menunjukkan rasa percaya diri dan kekuasaan sebagai bentuk tindakan dan panutan bagi pengikutnya;
2. *Inspirational Motivation*, yaitu kecakapan pimpinan agar dapat mengartikulasi visi dan misi yang memotivasi, menarik dan memberikan inspirasi bagi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama;
3. *Intelligence Stimulation*, yaitu merujuk pada sejauh mana pimpinan dapat mealkukan rangsangan terhdap karyawan untuk dapat berinovasi dan kreatif dan mengembangkan cara terbaru agar mencapai sasarna dan tujuan organisasi.

4. *Individual Consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami dan menjawab kebutuhan anggota dan memperlakukannya dengan baik.

Budaya Organisasi

Menurut Sudaryono (2017:77) budaya organisasi didefinisikan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sedangkan menurut Ganyang (2018:130) budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik, sikap, dan perilaku sehari-hari baik disadari maupun tidak disadari, ditunjukkan oleh seluruh anggota organisasi, dan menjadi identitas yang membedakannya dari organisasi lainnya.

Robbins dalam Drajat & Maulyan (2020:76), mendefinisikan budaya organisasi merupakan filosofi dasar yang mengarahkan kebijakan organisasi didalam pengelolaan karyawan dan nasabah.

Schein dalam Mase dan Widigdo (2021:448) menyatakan budaya organisasi "A pattern of shared basic assumption that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems".

Menurut Denison dalam Safria (2022:55) budaya organisasi adalah konstruksi tingkat organisasi yang mengukur perilaku dan praktik organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi menunjukkan nilai-nilai kepada karyawan guna memahami bagaimana berjalannya organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Ganyang (2018:134) adalah sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*. Untuk dapat mengarahkan anggota perusahaan agar lebih aktif dalam melakukan inovasi dan berani mengambil risiko.
2. *Attention to detail*. Bahwa setiap karyawan didalam organisasi diberikan motivasi agar dapat menganalisa perencanaan, dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.
3. *Outcome orientation*. Sejauh mana manajemen didalam organisasi memiliki fokus pada manfaat yang diperoleh sebagai output dari seluruh karyawan.
4. *People orientation*. Merupakan berbagai kebijakan dan keputusan pihak manajemen didalam organisasi untuk mempertimbangkan kepentingan anggota, empati terhadap permasalahan yang dihadapi oleh individu.
5. *Team orientation*. Organisasi mengutamakan kegiatan kerja tim daripada individu, dengan kerja tim yang bersinergi akan lebih efektif dan efisien.
6. *Aggressiveness*. Manajemen didalam perusahaan mampu mengarahkan agresifitas seluruh karyawan kearah yang lebih baik.
7. *Stability*. Tingkat kestabilan terwujud dengan menjunjung tinggi nilai dan aturan yang diterapkan seluruh anggota didalam organisasi.

Employee Engagement

Kartono (2017:26) Memberikan penjelasan bahwa *employee engagement* memberikan arti berfiki yang positif dengan berkomitmen atau berjanji agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam bentuk fisik ataupun kognitif yang bisa menimbulkan rasa kebermaknaan, aman, psikologis serta persahaan positif untuk bekerja dan hadir di perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2018:103) *employee engagement* adalah sebuah keterikatan individu karyawan, rasa puas, dan antusiasme yang lebih agar mampu melakukan pekerjaannya secara baik dan benar.

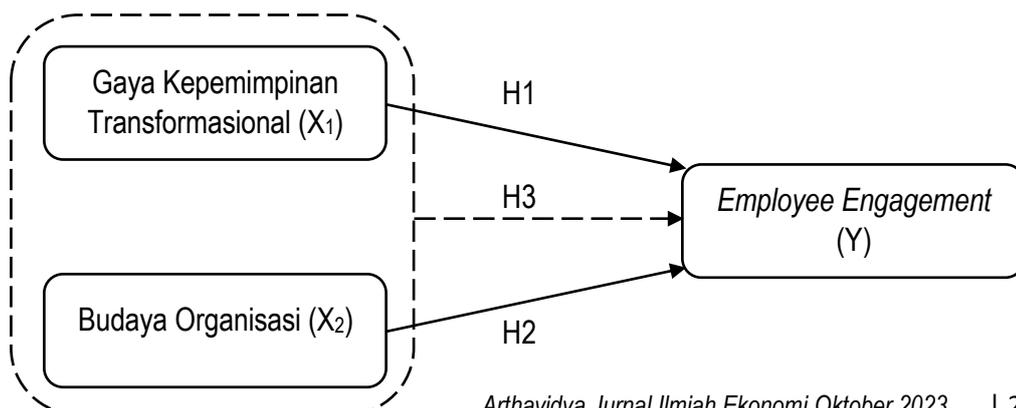
Menurut Kahn dalam Mase dan Widigdo (2021:448) menyatakan bahwa "*employee engagement* sebagai *personal engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka, dalam keterikatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan kinerjanya".

Indikator dari *employee engagement* (keterikatan karyawan) menurut Anitha J dalam Handoyo dan Setiawan (2017:168) adalah sebagai berikut:

1. *Work Environment*, yaitu lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan.
2. *Leadership*, yaitu kepemimpinan yang efektif dan inspiratif memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*.
3. *Team and Co-worker*, yaitu hubungan yang baik antara sesama rekan kerja dan tim dapat berkontribusi pada tingkat keterikatan karyawan.
4. *Training and Career Development*, yaitu karyawan cenderung merasa lebih terikat jika mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan dan pengembangan karir.
5. *Compensation*, yaitu kompensasi yang adil dan kompetitif juga merupakan faktor penting dalam *employee engagement*.
6. *Organizational Policies*, yaitu kebijakan organisasi yang adil, transparan, dan konsisten dapat mempengaruhi keterikatan karyawan.
7. *Workplace well-being*, yaitu kesejahteraan kerja melibatkan upaya organisasi dalam memastikan kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan.

Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan gambar 1, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang.
- H2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang.
- H3. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Malang yang berlokasi di Jalan Raya Talangagung Kapanjen Kabupaten Malang 65163 yang berjumlah 240 orang (tidak termasuk pimpinan) dengan jumlah penentuan sampel sebanyak $20 \times 3 = 60$ responden.

Penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dengan dengan kriteria masa kerja minimal 5 tahun, baik tenaga ASN maupun tenaga honorer. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan penyusunan kuesioner menggunakan skala Likert dengan interval 1 – 5. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan IBM SPSS 27. Definisi operasional variabel penelitian ini bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Referensi
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	<i>Idealized Influence</i> (X _{1.1})	Bass dalam Nur, et al. (2021:187)
	<i>Inspirational Motivation</i> (X _{1.2})	
	<i>Intelligence Stimulation</i> (X _{1.3})	
	<i>Individual Consideration</i> (X _{1.4})	
	<i>Innovation and risk taking</i> (X _{2.1})	
Budaya Organisasi (X ₂)	<i>Attention to detail</i> (X _{2.2})	Robbins dalam Ganyang (2018:134)
	<i>Outcome orientation</i> (X _{2.3})	
	<i>People orientation</i> (X _{2.4})	
	<i>Team orientation</i> (X _{2.5})	
	<i>Aggressiveness</i> (X _{2.6})	
	<i>Stability</i> (X _{2.7})	
	<i>Work Environment</i> (Y ₁)	
<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>Leadership</i> (Y ₂)	Anitha J dalam Handoyo & Setiawan (2017:168)
	<i>Team and Co-worker</i> (Y ₃)	
	<i>Training and Career Development</i> (Y ₄)	
	<i>Compensation</i> (Y ₅)	
	<i>Organizational Policies</i> (Y ₆)	
	<i>Workplace well-being</i> (Y ₇)	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel berikut;

Tabel 2
Deskripsi Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	N	(%)
1	L	45	75
2	P	15	25
	Jumlah	60	100
No	Usia	N	(%)
1	21 sd 30 tahun	29	48.33
2	31 sd 40 tahun	24	40
3	41 sd 50 tahun	5	8.33
4	diatas 51 tahun	2	3.33
	Jumlah Total	60	100
No	Lama Bekerja	N	(%)
1	5 sd 10 tahun	33	55
2	diatas 10 tahun	27	45
	Jumlah Total	60	100

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur untuk dapat lakukan uji kebenaran atau ketepatan suatu instrumen penelitian. Data dikatakan valid apabila hasil $r_{hitung} \geq 0,05$ dan apabila $r < 0,05$ tidak valid.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Sig. Maksimum	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0.638	0.001	0.05	Valid
	0.698	0.001	0.05	
	0.712	0.001	0.05	
	0.703	0.001	0.05	
	0.634	0.001	0.05	
	0.391	0.001	0.05	
	0.858	0.001	0.05	
Budaya Organisasi (X ₂)	0.729	0.001	0.05	Valid
	0.768	0.001	0.05	
	0.747	0.001	0.05	

	0.547	0.001	0.05	
	0.432	0.001	0.05	
	0.709	0.001	0.05	
	0.615	0.001	0.05	
	0.768	0.001	0.05	
	0.722	0.001	0.05	
	0.791	0.001	0.05	
	0.617	0.001	0.05	
	0.747	0.001	0.05	
	0.727	0.001	0.05	
	0.805	0.001	0.05	
	0.748	0.001	0.05	
	0.556	0.001	0.05	Valid
	0.419	0.001	0.05	
	0.588	0.001	0.05	
	0.528	0.001	0.05	
	0.691	0.001	0.05	
	0.565	0.001	0.05	
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0.534	0.001	0.05	
	0.428	0.001	0.05	
	0.753	0.001	0.05	
	0.619	0.001	0.05	
	0.692	0.001	0.05	
	0.534	0.001	0.05	
	0.576	0.001	0.05	
	0.553	0.001	0.05	

Uji Reliabilitas

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Reliabilitas Variabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0.832	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0.916	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0.836	Reliabel

Uji Normalitas

Tabel 5
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		60	
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	.52145088	
Most Extreme Differences	Absolute	.105	
	Positive	.105	
	Negative	-.097	
Test Statistic		.105	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.096	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.098	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.090
		Upper Bound	.105

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 743671174.

Nilai signifikansi berdasarkan tabel diatas bernilai $0.098 \geq 0.05$ maka dapat disimpulkan data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 6 yang menunjukkan *Variance Inflation Factor* VIF <10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas didalam penelitian ini.

Tabel 6
Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	10.729	5.660		1.896	.063		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.855	.208	.478	4.108	<.001	.609	1.641
	Budaya Organisasi	.288	.102	.327	2.814	.007	.609	1.641

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji glejser dengan asumsi jika nilai Sig pada variabel independen bernilai >0.05 maka data yang diuji pada penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas, Hasil uji glejser pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.331	.281		1.178	.244
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-.003	.010	-.047	-.277	.782
	Budaya Organisasi	.003	.005	.112	.665	.509

a. Dependent Variable: ABS_RES

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 8
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.729	5.660		1.896	.063		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.855	.208	.478	4.108	<.001	.609	1.641
	Budaya Organisasi	.288	.102	.327	2.814	.007	.609	1.641

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel X memiliki tingkat sig < 0.05 yang artinya bahwa terdapat pengaruh simultan variabel Gaya Kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Pengujian Hipotesis

Uji t

Tabel 9
Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.729	5.660		1.896	.063		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.855	.208	.478	4.108	<.001	.609	1.641
	Budaya Organisasi	.288	.102	.327	2.814	.007	.609	1.641

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Nilai Sig pada tabel diatas seluruh variabel X < 0.05 sehingga memberikan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Uji F

Tabel 10
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2245.866	2	1122.933	32.192	<,001 ^b
	Residual	1988.317	57	34.883		
	Total	4234.183	59			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Nilai Sig pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Sig < 0.05 sehingga memberikan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh simultan terhadap *Employee Engagement*.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 11
Uji Koefisien Deterninasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.514	5.90616

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Nilai R square pada tabel diatas adalah 0.530 sehingga kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap *employee engagement* adalah sebesar 53%, sementara sisanya 0.470 (47%) dipengaruhi oleh variabel lain.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap *employee engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini & Dudija (2020), Bismoko, Suwandi & Hellyani (2023) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan

dan pemberdayaan bawahan dengan menginspirasi mereka untuk mencapai kinerja optimal dan memberikan kontribusi signifikan terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan ini mencakup empat dimensi utama, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu. Kepemimpinan transformasional mengisyaratkan pemimpin yang mampu menunjukkan wibawa dengan bertindak sebagai panutan, mampu memberikan motivasi yang dapat menjadi inspirasi, mampu memberikan rangsangan kepada karyawan untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas, serta dapat memahami setiap perbedaan karakter masing-masing individu. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, hal ini dapat membantu menciptakan iklim kerja yang positif. Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan ini dapat menghasilkan karyawan yang berkomitmen, antusias, dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada *employee engagement* yang lebih tinggi.

2. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap *employee engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anugra & Saragih (2018), Drajat & Maulyan (2020), Safria (2022), Madona, Farida & Purwaningrum (2022). Budaya Organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang diterima dan dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dalam suatu organisasi dapat memberikan landasan yang kokoh bagi *employee engagement* yang tinggi. Budaya organisasi yang positif dapat mencakup aspek seperti budaya dimana setiap pengambilan keputusan kebijakan-kebijakan organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan anggota organisasi, sinergitas kerja tim, pengakuan dan kompensasi terhadap prestasi, menjunjung tinggi tingkat kestabilan nilai-nilai organisasi. Budaya ini menumbuhkan persepsi karyawan merasa lebih dihargai, berkontribusi secara aktif, dan merasa terlibat dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Budaya organisasi yang positif dapat mempengaruhi *employee engagement* dengan berbagai cara. Pertama, pengambilan keputusan setiap kebijakan organisasi yang mempertimbangkan kepentingan-kepentingan anggota organisasi dan adanya sinergitas kerja tim dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan dalam pekerjaan. Mereka merasa didengar, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara aktif. Kedua, pengakuan dan kompensasi terhadap prestasi dapat memperkuat motivasi karyawan dan memberikan dorongan positif untuk berkinerja lebih baik. Ketiga, penerapan aturan-aturan organisasional yang lebih diutamakan dalam budaya dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kehadiran budaya organisasi yang positif dapat berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan

terikat dalam budaya organisasi yang baik akan lebih aktif dalam pekerjaan mereka, memberikan kontribusi maksimal, dan merasa terikat dengan organisasi.

3. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Kedua faktor ini memiliki pengaruh yang saling memperkuat terhadap tingkat *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari, Pattipawae & Kurniasih (2017), Hadinata, Surati & Suparman (2019), Ardianto & Yuniawan (2020), Rifiana, Luqman & Alfirdaus (2022). Gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menunjukkan wibawa dengan bertindak sebagai panutan, mampu memberikan motivasi yang dapat menjadi inspirasi, mampu memberikan rangsangan kepada karyawan untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas, serta dapat memahami setiap perbedaan karakter masing-masing individu. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membangkitkan semangat dan antusiasme dalam diri karyawan, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong keterikatan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga memberikan kontribusi penting terhadap *employee engagement*. Budaya organisasi dimana setiap pengambilan keputusan kebijakan-kebijakan organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan anggota organisasi, sinergitas kerja tim, pengakuan dan kompensasi terhadap prestasi, menjunjung tinggi tingkat kestabilan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan keterikatan karyawan menuju ke arah yang positif. Budaya organisasi yang baik menciptakan rasa kepercayaan, keterikatan, dan kenyamanan bagi karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada *employee engagement* yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya pengembangan dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif serta pembangunan budaya organisasi yang positif pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang. Melalui perhatian yang terkoordinasi pada kedua faktor ini, organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* dan meraih keunggulan kompetitif yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil penelitian pada Dinas Perhubungan Malang memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
2. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.
3. Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, S., & Dudija, N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Employee Engagement pada CV. Semar Dan CV. Punakawan Semar Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi (MEA)*, Vol. 4, No. 3. (Online), 1310-1324. (<https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/507>)
- Anugra, A. T., & Saragih, H. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (ALMANA)*, Vol. 2, No. 3. (Online), 99-106. (<http://journalfeb.unla.ac.id/index.php/almana/article/view/156>)
- Ardianto, P. S., & Yuniawan, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Intervening (Studi pada MG Setos Hotel Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, Volume 9, Nomor 3. (Online), 1-13. (<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/30341>)
- Bija, A. P., Hamidah, & Tunas, B. (2021). *EMPLOYEE ENGAGEMENT Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*, Vol. 1, No. 3. (Online), 191-205. (<https://ejurnalqarnain.stisnq.ac.id/index.php/MUQADDIMAH/article/view/374>)
- Drajat, D. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Visioner Terhadap Employee Engagement PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). *Jurnal Sains Manajemen*, Vol. 2, No. 1. (Online), 72-84. (<https://www.ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/208>)
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. Bogor: Penerbit IN MEDIA.
- Gunawan, & Niko, P. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Jilid IV*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Hadinata, L. J., Surati, & Suparman, L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Employee Engagement serta Dampaknya terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Sekretariat Daerah Provinsi NTB). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, Volume 8, Issue 4. (Online), 393-406. (<http://www.jmm.unram.ac.id/index.php/jurnal/article/view/476>)

- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *AGORA*, Vol. 5, No. 1. (Online), (<https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5264>)
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imelda, Tarigan, I., & Syawaluddin. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*. Vol. 7, No. 2 (Online), 30-39. (<https://www.ejournal.pinci.ac.id/index.php/jbk/article/view/66/42>)
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kharisma, Y. M., & Srimulyani, V. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Penghargaan terhadap Employee Engagement PT Rajawali Hiyoto Malang. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 06, No. 01. (Online), 76-84. (<http://portal.widyamandala.ac.id/jurnal/index.php/jrma/article/view/659>)
- Madona, O. B., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. (Online), 262-280. (<https://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant/article/view/1464>)
- Mase, D. J., & Widigdo, A. M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan terhadap Employee Engagement pada BPJS Kesehatan Kantor Pusat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Volume 2, Issue 4. (Online), 447-456. (<https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/451>)
- Nur, L., Disman, Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, Vol. 12, No. 2. (Online), 185-199. (<https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/37610>)
- Permadi, I., Sobar, A., Fathussyaadah, E., & Ginanjar, N. S. (2021). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Tantangan Peningkatankinerjakaryawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi (MEA)*, Vol. 5, No. 3. (Online), 1436-1443. (<https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1597>)
- Riinawati. (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Bantul: Pustaka Baru Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior (Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safria, D. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja

pada Karyawan Generasi Y. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Perbankan*, Vol. 8, No. 2. (Online), 53-64. (<http://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/269>)

Sari, T. Y., Pattipawae, D. A., & Kurniasih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dan Dampaknya terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills). *Jurnal SWOT*, Volume 7, No. 2. (Online), 388-401. (<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/swot/article/view/5498>)

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

Sopiah, & Sangadji, E. M. (2022). *Gaya Kepemimpinan, Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Malang: Inara Publisher.

Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus*. Jakarta: CAPS.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suwatno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Bumi Akasara.