

PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN PADA PT HASTARI JAYA SENTOSA

Senis Novi Firnanda¹, Lina Saptaria², Anita Sumelvi Dewi³

¹ Universitas Islam Kadiri, Kediri, Indonesia

² Universitas Islam Kadiri, Kediri, Indonesia

³ Universitas Islam Kadiri, Kediri, Indonesia

Email: senisnovi712@gmail.com, linauniskakediri@gmail.com, anita@uniska-kediri.ac.id

Abstrak: PT Hastari Jaya Sentosa menghadapi tantangan menurunnya motivasi, rendahnya rasa memiliki terhadap organisasi, serta kurangnya dukungan budaya kerja yang kondusif, hal ini menurunkan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap tingkat keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa secara parsial dan simultan. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 45 karyawan PT Hastari Jaya Sentosa dan diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data meliputi Uji Asumsi Klasik, uji regresi linear berganda, dan uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif (X_1), kecerdasan emosional (X_2), dan budaya organisasi (X_3), secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Implikasi temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan adaptif, peningkatan kecerdasan emosional, dan penguatan budaya organisasi secara holistik untuk mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan sehingga berdampak positif pada produktivitas dan daya saing perusahaan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Adaptif, Keterikatan Karyawan.

Abstract: PT Hastari Jaya Sentosa faces challenges of decreasing motivation, low sense of belonging to the organization, and lack of support for a conducive work culture, which reduces employee work engagement. This study aims to analyze the influence of adaptive leadership, emotional intelligence, and organizational culture on the level of employee engagement at PT Hastari Jaya Sentosa partially and simultaneously. This research method uses descriptive quantitative. Data were collected through distributing questionnaires to 45 employees of PT Hastari Jaya Sentosa and processed using SPSS software version 25. Data analysis techniques include the Classical Assumption Test, multiple linear regression test, and the coefficient of determination (R^2) test. The results of the study indicate that adaptive leadership style (X_1), emotional intelligence (X_2), and organizational culture (X_3), partially and simultaneously, have a significant influence on employee engagement. The implications of these

findings emphasize that organizations need to invest in adaptive leadership training and development, improving emotional intelligence, and strengthening organizational culture holistically to encourage sustainable employee engagement so that it has a positive impact on company productivity and competitiveness.

Keywords: *Organizational Culture, Emotional Intelligence, Adaptive Leadership, Employee Engagement.*

PENDAHULUAN

Organisasi masa kini menghadapi tantangan besar dalam beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Transformasi digital berdampak tidak hanya pada teknologi yang digunakan, tetapi juga membawa perubahan mendasar dalam operasional organisasi, termasuk dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia (Sumual et al., 2025). Persaingan bisnis yang semakin ketat serta tuntutan adaptasi teknologi menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak sekadar kompeten, tetapi juga terlibat aktif dalam setiap proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, karyawan yang terlibat (employee engagement) dipandang bukan hanya sebagai aset, melainkan sebagai penggerak utama keberlanjutan dan kesuksesan organisasi (Saptaria et al., 2024).

Keterlibatan karyawan (employee engagement) telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor krusial dalam menjaga daya saing organisasi (Rifai, 2025). Karyawan yang terlibat ditandai dengan tingkat dedikasi, antusiasme, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas, inovasi, serta retensi karyawan (Khuzaini et al., 2023). Sebaliknya, keterlibatan yang rendah berpotensi menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat absensi, dan memicu tingginya turnover. Tingkat keterlibatan yang tinggi bahkan sering dikaitkan langsung dengan kinerja organisasi yang lebih baik (Saini et al., 2025). **Faktor-faktor** yang mendorong keterlibatan karyawan telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Faktor strategi komunikasi korporasi (Fikri et al., 2024), kepuasan kerja, kompensasi, dan kerja sama tim (Setyawan et al., 2021), kemampuan adaptasi (Shafa et al., 2022) berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di tempat kerja. Namun, penelitian-penelitian tersebut cenderung mengabaikan peran gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi sebagai variabel kunci yang mampu memberikan dampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan, khususnya dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian lingkungan bisnis.

PT Hastari Jaya Sentosa, sebagai perusahaan yang bergerak di sektor konstruksi di Kediri, Jawa Timur, menghadapi tantangan serupa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Divisi SDM, ditemukan bahwa keterlibatan karyawan belum merata di seluruh divisi. Hal ini dipengaruhi oleh variasi gaya kepemimpinan, tingkat kecerdasan emosional pimpinan, serta kesenjangan antara nilai budaya organisasi yang diharapkan dengan realitas pelaksanaannya. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat faktor-

faktor internal yang mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan adaptif, berfokus pada kemampuan pemimpin untuk bersikap fleksibel, responsif, serta memberdayakan karyawan dalam menghadapi perubahan (Nahnudin et al., 2023; Maliki et al., 2024). Di sisi lain, kecerdasan emosional terbukti berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan supportif (Goleman, 1995; Nani et al., 2021). Sementara itu, budaya organisasi yang kuat, positif, dan konsisten mampu menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan keterlibatan karyawan (Zakaria & Saptaria, 2024).

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*). Pertama, sebagian besar studi terdahulu hanya mengkaji masing-masing variabel secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai interaksi ketiga faktor tersebut dalam memengaruhi keterlibatan karyawan. Misalnya penelitian (Shafa et al., 2022), mengukur kecerdasan emosional terhadap keterlibatan karyawan. Kedua, penelitian yang secara spesifik menyoroti gaya kepemimpinan adaptif dalam konteks perusahaan Indonesia, terutama di sektor konstruksi, masih relatif terbatas. Ketiga, kesenjangan antara budaya organisasi yang diharapkan dan praktik nyata di lapangan belum banyak diteliti sebagai faktor penghambat keterlibatan karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian ini berfokus pada keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi (Albrecht, 2023). Penelitian ini menggunakan *grand theory* dari Blau (1964) yaitu Teori Keterikatan Sosial (Social Exchange Theory – SET). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan dalam organisasi dibangun atas dasar timbal balik. Ketika organisasi (melalui pemimpin, budaya, atau dukungan emosional) memberikan perhatian, dukungan, dan keadilan, maka karyawan akan membalaas dengan meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kinerja.

Gaya Kepemimpinan Adaptif

Setiap pemimpin memiliki ciri khas dalam hal gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi semua karyawannya menjadi lebih aktif dan semakin produktif untuk mencapai tujuan bersama (Dewi & Kharisma, 2023). Gaya kepemimpinan adaptif memiliki ciri-ciri utama seperti kemampuan menghadapi ketidakpastian, mendorong partisipasi dan pemberdayaan individu, serta kecakapan dalam meredam ketegangan. Pemimpin dengan

gaya ini juga memiliki peran penting dalam mendorong proses pembelajaran dan perubahan. Di samping itu, mereka mampu menangani situasi krisis maupun konflik secara efektif, serta bersikap fleksibel dan terbuka terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Indikator dari kepemimpinan adaptif mencakup kemampuan dalam memahami dan menangani perbedaan secara arif, kepekaan terhadap perubahan yang terjadi serta kebijakan nasional, dan kecakapan dalam mengelola situasi krisis. Pemimpin dengan gaya ini juga memiliki empati, terbuka terhadap masukan atas kebijakan, memiliki visi jangka panjang, serta rasa percaya diri yang kuat. Mereka mampu menyesuaikan diri secara cerdas dalam menghadapi ketidakpastian, perubahan, serta kondisi baru. Ciri lain dari pemimpin adaptif adalah kepiawaian dalam memimpin dengan empati serta komitmen untuk terus belajar melalui refleksi dan perbaikan diri. Konsep kepemimpinan adaptif mengacu pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Efektivitas pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya (mengarahkan, melatih, mendukung, mendelegasikan) dengan tingkat kesiapan (kompetensi dan komitmen) bawahan dalam menjalankan tugas tertentu. Indikator gaya kepemimpinan adaptif terdiri dari : 1) diagnosa situasi/konteks, 2) fleksibilitas perilaku/gaya, 3) pengambilan keputusan adaptif, 4) komunikasi adaptif, 5) fasilitasi pembelajaran dan pertumbuhan, 6) manajemen perubahan, 7) ketahanan (resilience) dan agility pribadi.

H1 : Gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa.

Kecerdasan Emosial

EQ merujuk pada kapasitas individu untuk mengenali, memahami, mengatur, dan memanfaatkan emosi secara efektif yang berasal dari diri sendiri maupun orang lain secara optimal. Albrecht, (2023) pertama kali mempopulerkan istilah kecerdasan emosional dan mendefinisikan kemampuan dalam memonitor emosi dan perasaan diri sendiri serta orang lain, mengenali perbedaannya, dan menggunakan pengetahuan ini untuk mengarahkan cara berpikir dan bertindak seseorang. Peran EQ sangat penting dalam menunjang keberhasilan seseorang, baik di lingkungan pribadi maupun profesional, karena berkaitan erat dengan keterampilan membangun hubungan antarpribadi serta pengelolaan emosi dalam berbagai kondisi (Maitrianti, 2021). Keterampilan dalam mengenali dan mengatur emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain, ternyata berpengaruh besar pada berbagai bidang kehidupan, khususnya di tempat kerja.

Goleman (2011) mengidentifikasi lima indikator utama dalam kecerdasan emosional, yaitu kesadaran diri, pengelolaan emosi, dorongan motivasi dari dalam diri, empati, dan kemampuan bersosialisasi. Di sisi lain, Cote (2019) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti aspek genetik dan temperamen, interaksi sosial serta lingkungan keluarga, pendidikan dan pelatihan dalam mengelola emosi, latar belakang budaya dan sosial, tingkat kecerdasan kognitif, serta pengalaman hidup dan tingkat stres yang dialami.

Reuven (2019) menyebutkan bahwa indikator kecerdasan emosional meliputi

ketahanan dalam menghadapi tekanan emosional, kesiapan untuk menerima perubahan, kemampuan dalam menyelesaikan konflik, rasa percaya diri, kemampuan berkolaborasi dalam tim, sikap optimis, kesadaran akan dinamika sosial, keterampilan komunikasi, kemampuan kepemimpinan, serta kemampuan untuk mempertahankan kestabilan emosi.

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dianut oleh para anggota organisasi (Basuki et al., 2023). Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, norma, kebiasaan, simbol, ritual, dan asumsi dasar yang dipelajari dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang membuatnya berbeda dari organisasi lain, dan yang memandu bagaimana anggota berpikir, merasakan, dan berperilaku. Budaya ini mempengaruhi cara anggota berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan eksternal (Zakaria & Saptaria, 2024). Pendapat serupa juga disampaikan (Putra et al., 2023), yang mengartikan budaya organisasi sebagai metode atau cara-cara yang diterima oleh anggota untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Tujuan budaya organisasi meliputi penciptaan nilai bagi pemangku kepentingan, mendukung keberlanjutan, mendorong inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan, mencapai kinerja yang efektif dan inovatif, serta membangun tim yang kolaboratif dan efektif (Nadhiroh et al., 2022).

Edgar H. Schein adalah salah satu tokoh paling berpengaruh dalam studi budaya organisasi. Indikator budaya organisasi menurut Schein diantaranya : artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar bersama. Artefak (Artifacts) merupakan tingkat paling kasat mata, termasuk struktur organisasi, proses, logo, tata letak kantor, cara berpakaian, cerita, mitos, dan ritual. Ini adalah manifestasi fisik dan verbal dari budaya. Nilai yang Dinyatakan (Espoused Values) yaitu strategi, tujuan, dan filosofi yang dinyatakan atau diungkapkan secara publik oleh organisasi atau anggota. Asumsi dasar bersama (*basic underlying assumptions*) yaitu keyakinan atau asumsi bawah sadar yang diterima begitu saja tentang bagaimana dunia bekerja, sifat manusia, sifat hubungan, dan sebagainya. Ini adalah inti dari budaya yang membentuk bagaimana anggota benar-benar berpikir dan merasa.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan sebagai tingkat keinginan, komitmen, dan energi yang dimiliki karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, yang berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi, yang mengarah pada tingkat retensi yang lebih tinggi dan hasil bisnis yang lebih baik. Menurut Saks (2021), tujuan keterlibatan karyawan mencakup peningkatan kinerja organisasi, peningkatan kepuasan kerja, pengurangan tingkat turnover, pendorongan inovasi dan kreativitas, serta pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Indikator keterlibatan karyawan menurut Harter (2020) diantaranya komitmen terhadap pekerjaan, hubungan emosional dengan organisasi, antusiasme dan energi, kepuasan dengan pekerjaan, tanggungjawab dan inisiatif, serta pengakuan dan penghargaan.

H4 : Gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa.

Tabel 1 Kerangka Penelitian

Variabel	Item	R	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁)	X _{1.1}	0,314	0,035	Valid
	X _{1.2}	0,687	0,000	
	X _{1.3}	0,875	0,000	
	X _{1.4}	0,871	0,000	
	X _{1.5}	0,921	0,000	
	X _{1.6}	0,827	0,000	
	X _{1.7}	0,821	0,000	
	X _{1.8}	0,885	0,000	
	X _{1.9}	0,833	0,000	
	X _{1.10}	0,812	0,000	
	X _{1.11}	0,837	0,000	
	X _{1.12}	0,882	0,000	
	X _{1.13}	0,781	0,000	
	X _{1.14}	0,852	0,000	
	X _{1.15}	0,600	0,000	
	X _{1.16}	0,922	0,000	

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh hasil statistik melalui analisis SPSS. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, studi pustaka, dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 41 karyawan PT. Hastari Jaya Sentosa dengan metode pengambilan sampel sensus sampling (sampling jenuh) yang mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, uji koefisien determinasi R². Penelitian ini berlangsung di Babadan, Ngebrak, Kecamatan Gampengrejo, Kabupaten Kediri, Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 45 karyawan dari PT Hastari Jaya Sentosa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X _{1.1}	0,314	0,035	Valid
	X _{1.2}	0,687	0,000	

Adaptif (X_1)	$X_{1.1}$	0,875	0,000	
	$X_{1.2}$	0,871	0,000	
	$X_{1.3}$	0,921	0,000	
	$X_{1.4}$	0,827	0,000	
	$X_{1.5}$	0,821	0,000	
	$X_{1.6}$	0,885	0,000	
	$X_{1.7}$	0,833	0,000	
	$X_{1.8}$	0,812	0,000	
	$X_{1.9}$	0,837	0,000	
	$X_{1.10}$	0,882	0,000	
	$X_{1.11}$	0,781	0,000	
	$X_{1.12}$	0,852	0,000	
	$X_{1.13}$	0,600	0,000	
	$X_{1.14}$	0,922	0,000	
	$X_{1.15}$			
	$X_{1.16}$			
Kecerdasan Emosional (X_2)	$X_{2.1}$	0,620	0,000	Valid
	$X_{2.2}$	0,453	0,000	
	$X_{2.3}$	0,931	0,000	
	$X_{2.4}$	0,584	0,000	
	$X_{2.5}$	0,869	0,000	
	$X_{2.6}$	0,711	0,000	
	$X_{2.7}$	0,921	0,000	
	$X_{2.8}$	0,868	0,000	
	$X_{2.9}$	0,838	0,000	
	$X_{2.10}$	0,940	0,000	
	$X_{2.11}$	0,916	0,000	
	$X_{2.12}$	0,827	0,000	
	$X_{2.13}$	0,954	0,000	
	$X_{2.14}$	0,841	0,000	
	$X_{2.15}$	0,569	0,000	
	$X_{2.16}$	0,951	0,000	
	$X_{2.17}$	0,807	0,000	
	$X_{2.18}$	0,905	0,000	
	$X_{2.19}$	0,676	0,000	
	$X_{2.20}$	0,871	0,000	
Budaya Organisasi (X_3)	$X_{3.1}$	0,921	0,000	Valid
	$X_{3.2}$	0,428	0,000	
	$X_{3.3}$	0,966	0,000	
	$X_{3.4}$	0,698	0,000	
	$X_{3.5}$	0,966	0,000	
	$X_{3.6}$	0,940	0,000	
	$X_{3.7}$	0,953	0,000	
	$X_{3.8}$	0,463	0,000	
	$X_{3.9}$	0,872	0,000	
	$X_{3.10}$	0,939	0,000	
	$X_{3.11}$	0,969	0,000	
	$X_{3.12}$	0,772	0,000	
	$X_{3.13}$	0,969	0,000	
	$X_{3.14}$	0,570	0,000	
	$X_{3.15}$	0,955	0,000	

X _{3.16}	0,965	0,000	
X _{3.17}	0,882	0,000	
X _{3.18}	0,958	0,000	
Y _{.1}	0,784	0,000	
Y _{.2}	0,939	0,000	
Y _{.3}	0,962	0,000	
Y _{.4}	0,947	0,000	
Y _{.5}	0,850	0,000	
Y _{.6}	0,967	0,000	
Y _{.7}	0,981	0,000	
Y _{.8}	0,888	0,000	
Keterlibatan Karyawan (Y)	Y _{.9}	0,762	0,000
	Y _{.10}	0,864	0,000
	Y _{.11}	0,805	0,000
	Y _{.12}	0,925	0,000
	Y _{.13}	0,967	0,000
	Y _{.14}	0,973	0,000
	Y _{.15}	0,883	0,000
	Y _{.16}	0,355	0,000
	Y _{.17}	0,827	0,000
	Y _{.18}	0,970	0,000

Sumber : Data diolah, 2025.

Menurut hasil analisis validitas pada tabel 1. maka terbukti bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3), dan keterlibatan karyawan (Y), semua item pertanyaan dinyatakan valid Karena signifikansi kurang dari 0,05, kesimpulan yang diambil adalah setiap item kuesioner dalam penelitian ini valid dan terjamin keabsahannya. Kuesioner penelitian ini dinyatakan valid berdasarkan pengujian yang dilakukan karena pertanyaan-pertanyaan di dalamnya benar-benar mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner yang digunakan tepat sasaran dan relevan dengan tujuan penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

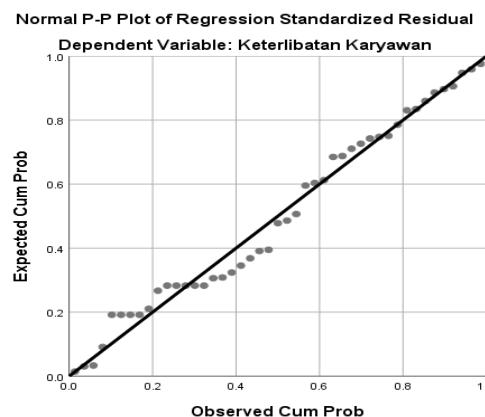
Variabel	Standart Reliabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁)	0,60	0,962	
Kecerdasan Emosional (X ₂)	0,60	0,971	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₃)	0,60	0,978	
Keterlibatan Karyawan (Y)	0,60	0,980	

Sumber : Data diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 2, hasil perhitungan Cronbach's Alpha terhadap variabel gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan lebih besar dari 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa kuesioner dari keempat variabel

tersebut dapat dipercaya dan sesuai untuk digunakan sebagai alat ukur yang valid.

Uji Normalitas



Gambar 1 Hasil Uji Normalitas

Pada gambar 1 terlihat bahwa pola sebaran data mengikuti garis diagonal, yang menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi normalitas, yang berarti telah memenuhi syarat dasar untuk pengambilan keputusan dalam uji normalitas.

Uji Multikolinieritas

Tabel 3 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁)	0,671	6,426	Tidak terjadi
Kecerdasan Emosional (X ₂)	0,518	8,261	Multikolinieritas
Budaya Organisasi (X ₃)	0,629	6,924	

Sumber : Data diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3, diketahui bahwa nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk variabel gaya kepemimpinan adaptif (X₁) adalah 6,426, masih berada di bawah ambang batas 10, dan nilai tolerance sebesar 0,671, yang melebihi batas minimum 0,10. Seluruh variabel menunjukkan nilai VIF di bawah 10 dan nilai tolerance di atas 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel gaya kepemimpinan adaptif (X₁), kecerdasan emosional (X₂), dan budaya organisasi (X₃).

Uji Linieritas

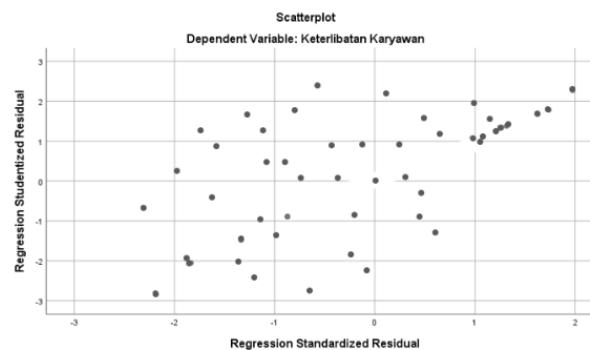
Tabel 4 Hasil Uji Linieritas

Variabel	Deviation from Linearity	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁)	0,761	Linier
Kecerdasan Emosional (X ₂)	0,628	

Budaya Organisasi (X_3)	0,744
Sumber : Data diolah, 2025.	

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel 4, diperoleh nilai *deviation from linearity* sebesar 0,761 untuk variabel gaya kepemimpinan adaptif, 0,628 untuk kecerdasan emosional, dan 0,744 untuk budaya organisasi seluruhnya lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang bersifat linear antara ketiga variabel tersebut dengan variabel dependen.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 2 memperlihatkan bahwa setiap titik tersebar secara acak di sekitar garis nol pada sumbu Y. Sesuai dengan prosedur uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot, dapat disimpulkan bahwa data bebas dari heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Regesi(B)	t hitung	t tabel	Sig-t	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X_1)	0,469	5,061	2,016	0,005	H ₁ diterima
Kecerdasan Emosional (X_2)	0,358	4,532	2,016	0,000	H ₂ diterima
Budaya Organisasi (X_3)	0,707	12,631	2,016	0,000	H ₃ diterima
Konstanta (a)				12,898	
Nilai R ²				0,912	
Nilai Koefisien Determinasi (R ²)				0,831	
Fhitung				116,497	
Signifikansi F				0,000 ^b	
Y				Kepuasan Kerja	

Sumber : Data diolah, 2025.

$$Y = 12,898 + 0,469 X_1 + 0,358 X_2 + 0,707 X_3$$

- 1) Konstanta dengan nilai 12,898 mengindikasikan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi tetap, maka keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa akan bernilai 12,898. Nilai konstanta ini bersifat tetap dan tidak berubah, kecuali ada variabel lain yang mempengaruhi.
- 2) Nilai koefisien regresi 0,469 pada gaya kepemimpinan adaptif berarti jika variabel tersebut naik satu satuan, maka keterlibatan karyawan akan bertambah sebesar 0,469, dengan variabel lain tidak berubah.
- 3) Nilai 0,358 pada koefisien regresi kecerdasan emosional mengindikasikan bahwa apabila variabel ini meningkat satu satuan, keterlibatan karyawan akan meningkat sebesar 0,358, dengan asumsi variabel lainnya tetap sama.
- 4) Koefisien regresi 0,707 pada budaya organisasi menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan akan berdampak pada kenaikan keterlibatan karyawan sebesar 0,707, dengan variabel lain tetap.

Uji t (Uji Parsial)

Berikut merupakan hasil uji t, yang bertujuan untuk menilai penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian :

Tabel 6 Hasil Uji t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁)	5,061	2,016	0,005	H ₁ diterima
Kecerdasan Emosional (X ₂)	4,532	2,016	0,000	H ₂ diterima
Budaya Organisasi (X ₃)	12,631	2,016	0,000	H ₃ diterima

Sumber : Data diolah, 205.

- 1) Berdasarkan hasil uji t yang tercantum pada tabel 6, nilai t_{hitung} sebesar 5,061 lebih besar daripada nilai t_{tabel} yaitu 2,016, dan nilai signifikansi tercatat 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil uji t memenuhi kriteria pengujian sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa.
- 2) Berdasarkan hasil uji t yang tercantum pada tabel 6, nilai t_{hitung} sebesar 4,532 lebih tinggi dibandingkan nilai t_{tabel} sebesar 2,016, dengan nilai signifikansi 0,000 yang berada di bawah 0,05. Oleh karena itu, hasil uji t memenuhi kriteria sehingga hipotesis kedua diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa.
- 3) Berdasarkan hasil uji t pada tabel 6, nilai t_{hitung} sebesar 12,631 lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar 2,016, dengan nilai signifikansi 0,000 yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu, uji t ini memenuhi persyaratan sehingga hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian, variabel budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa

Uji F (Uji Simultan)

Berikut merupakan hasil uji F, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian :

Tabel 7 Hasil Uji F

Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Adaptif (X ₁), Kecerdasan Emosional (X ₂),	116,497	2,63	0,000	H ₄ diterima

Budaya Organisasi (X ₃) terhadap Kepuasan Kerja (Y)				
---	--	--	--	--

Berdasarkan hasil uji F dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang menggabungkan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan adaptif, dan kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Hitung yang sangat tinggi sebesar 116,497 serta nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000, yang jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variasi keterlibatan karyawan.

Uji Koefisien Determinasi R²

Berikut merupakan hasil uji koefisien determinasi R², yang akan digunakan untuk menunjukkan seberapa besar variabel bebas mampu mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian :

Tabel 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi R²

R	R Square	Adjusted R Square
0,912	0,831	0,829

Sumber : Data diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R²) pada tabel 8, nilai R² sebesar 0,831 menunjukkan bahwa sekitar 83,1% variasi dalam keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan adaptif, dan kecerdasan emosional. Hal ini mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel independen tersebut dengan keterlibatan karyawan, di mana hampir 84% perubahan pada keterlibatan karyawan dapat diprediksi oleh faktor-faktor tersebut.

Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa nilai hitung lebih besar dari ttabel, yaitu sebesar $5,061 > 2,016$, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dari hasil statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa uji t memenuhi kriteria yang ditetapkan dan hipotesis pertama diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh secara signifikan dan parsial terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui grand theory yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori kepemimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*) yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan, serta situasi

yang dihadapi. Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan adaptif merupakan implementasi langsung dari prinsip-prinsip kepemimpinan situasional, di mana pemimpin dituntut untuk fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi kerja dan kebutuhan karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Khuzaini et al. (2023), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian oleh Setiawan dan Putri (2022) juga menguatkan bahwa pemimpin yang mampu beradaptasi dengan situasi organisasi yang dinamis cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih partisipatif dan suportif, sehingga meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan

Secara fenomenologis, temuan ini merefleksikan kondisi di PT Hastari Jaya Sentosa, di mana lingkungan kerja mengalami perubahan cukup dinamis, baik dari sisi struktur organisasi maupun tuntutan pekerjaan. Dalam situasi tersebut, karyawan cenderung lebih terlibat secara emosional maupun kognitif ketika mereka merasa dipahami, didukung, dan diberdayakan oleh pemimpinnya. Gaya kepemimpinan adaptif yang diterapkan oleh pimpinan di perusahaan ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pendekatan dalam mengarahkan dan memotivasi tim berdasarkan situasi yang ada, sehingga menciptakan engagement yang lebih tinggi dari para karyawan

Berdasarkan paparan hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif tidak hanya relevan secara teoritis melalui pendekatan kepemimpinan situasional, tetapi juga terbukti signifikan secara empiris melalui data penelitian ini, serta kontekstual dengan fenomena yang terjadi di lapangan.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa nilai hitung sebesar 4,532 lebih besar dibandingkan dengan nilai ttabel sebesar 2,016, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil ini memenuhi kriteria pengujian secara statistik, dan hipotesis kedua diterima. Artinya, variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *grand theory* yang digunakan dalam penelitian, yaitu **teori** kecerdasan emosional yang dikembangkan oleh Daniel Goleman. Teori ini menekankan bahwa kecerdasan emosional yang mencakup kesadaran diri, pengelolaan emosi, empati, dan keterampilan sosial sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan seseorang, terutama dalam konteks kepemimpinan dan kerja tim. Goleman menyatakan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola hubungan interpersonal dengan lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu, seperti studi oleh Shafa et al. (2022), yang menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Hotel Ramayana Tasikmalaya. Penelitian tersebut menunjukkan

bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan oleh timnya. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara fenomenologis, temuan ini mencerminkan realitas di PT Hastari Jaya Sentosa, di mana interaksi antar individu, tekanan kerja, dan dinamika tim menjadi faktor penting dalam operasional harian. Dalam lingkungan kerja seperti ini, pemimpin atau karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menangani konflik secara konstruktif, memahami kebutuhan emosional rekan kerja, serta menjaga komunikasi yang efektif. Hal ini menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil paparan diatas, maka dapat disimpulkan kecerdasan emosional terbukti tidak hanya relevan secara teoritis dan empiris, tetapi juga kontekstual dalam menciptakan keterlibatan karyawan yang tinggi, sebagaimana terlihat dalam hasil penelitian ini di PT Hastari Jaya Sentosa.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Berdasarkan hasil uji t yang telah disajikan, diketahui bahwa nilai thitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 12,631, yang lebih besar dari nilai ttabel 2,016. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 juga lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil uji t memenuhi kriteria pengujian yang ditetapkan, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *grand theory* yang menjadi dasar penelitian, yaitu Teori Budaya Organisasi oleh Edgar Schein. Dalam teorinya, Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari tiga level utama yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiga level ini membentuk sistem keyakinan dan norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Ketika budaya organisasi selaras dengan tujuan dan kebutuhan karyawan, maka hal ini akan meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterlibatan mereka terhadap organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryo Ardianto dan Yuniawan (2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Studi mereka pada BAAK Universitas XYZ di Jakarta menemukan bahwa budaya kerja yang positif dapat mendorong motivasi, memperkuat partisipasi aktif, dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks PT Hastari Jaya Sentosa, hasil penelitian ini mencerminkan adanya pengaruh budaya organisasi yang cukup kuat terhadap perilaku kerja karyawan. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa perusahaan telah membentuk nilai-nilai kerja seperti kerja sama tim, keterbukaan komunikasi, dan penghargaan terhadap kinerja individu. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan budaya organisasi yang mampu mendorong karyawan untuk

lebih terlibat secara aktif, baik dalam pekerjaan harian maupun dalam inisiatif strategis perusahaan.

Selain itu, budaya organisasi yang inklusif dan mendukung juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki arah yang jelas dalam menjalankan tugas. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan engagement karyawan, yang ditandai dengan semangat kerja yang tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, serta keinginan untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang sehat tidak hanya penting secara konseptual dan teoritis, tetapi juga memiliki pengaruh nyata dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, sebagaimana tercermin dari hasil penelitian ini di PT Hastari Jaya Sentosa.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adpatif, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT Hastari Jaya Sentosa

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh nilai Fhitung sebesar 116,497 yang jauh lebih besar dari Ftabel, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak dan signifikan secara statistik dalam menjelaskan variabel dependen, yaitu keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dinyatakan diterima.

Hasil ini mendukung asumsi teoritis bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai faktor individu dan organisasi. Secara khusus, hasil ini dapat dijelaskan melalui kombinasi dari beberapa grand theory yang telah digunakan dalam penelitian ini, yaitu: **Teori Kepemimpinan Situasional** (Hersey & Blanchard) untuk menjelaskan gaya kepemimpinan adaptif, **Teori Kecerdasan Emosional** (Daniel Goleman), serta **Teori Budaya Organisasi** (Edgar Schein). Ketiga teori ini menyumbang kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kemampuan emosional individu dapat mempengaruhi perilaku kerja dan tingkat keterlibatan karyawan.

Secara teoritis, ketika ketiga faktor tersebut saling mendukung, terbentuklah ekosistem kerja yang sehat. Gaya kepemimpinan adaptif memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan situasi dan kebutuhan tim, yang menciptakan rasa aman dan didengar bagi karyawan (Maliki et al., 2024; Hikmatul Magfiroh et al., 2023). Kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin maupun karyawan untuk berinteraksi secara sehat secara emosional, membangun empati, serta mengelola konflik dan tekanan kerja dengan baik (Hayati Keumala, 2020). Sementara itu, budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi fondasi yang mengatur perilaku kolektif, memberi arah nilai, dan membentuk identitas organisasi (Saptaria et al., 2024).

Secara empiris, hasil ini sejalan dengan temuan dari beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Faiz et al. (2023), Ramadani et al. (2024), dan Shafa et al. (2022)

menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh simultan yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di berbagai jenis organisasi. Mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan kepemimpinan yang adaptif, pemimpin yang cerdas secara emosional, dan budaya organisasi yang mendukung cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta performa kerja yang lebih baik.

Dalam konteks PT Hastari Jaya Sentosa, hasil penelitian ini memperlihatkan adanya sinergi positif antara ketiga variabel tersebut yang secara nyata memengaruhi keterlibatan karyawan. Berdasarkan observasi dan wawancara, terlihat bahwa para pemimpin di perusahaan ini telah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang fleksibel dan situasional dalam menghadapi dinamika tim. Selain itu, pemimpin yang memiliki kemampuan interpersonal yang tinggi menunjukkan empati dan komunikasi efektif dengan bawahannya. Hal ini diperkuat oleh budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kerja sama tim, serta penghargaan terhadap kontribusi individu.

Ketika ketiga faktor ini berpengaruh secara simultan, maka tercipta iklim kerja yang mendukung keterlibatan secara emosional, kognitif, dan perilaku. Karyawan menjadi lebih antusias, merasa dihargai, lebih loyal terhadap organisasi, dan memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara simultan berperan penting dalam menciptakan dan memperkuat keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT Hastari Jaya Sentosa, baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, gaya kepemimpinan adaptif berkontribusi positif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, karena pemimpin yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika tim mampu menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan motivasi dalam bekerja. Kecerdasan emosional juga terbukti memiliki pengaruh signifikan, di mana individu yang mampu mengenali dan mengelola emosinya dengan baik, serta menunjukkan empati terhadap orang lain, dapat membangun hubungan kerja yang sehat dan harmonis, sehingga meningkatkan keterlibatan. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan positif, yang ditandai dengan kolaborasi, keterbukaan, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan, secara signifikan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Ketika ketiga faktor ini dikembangkan secara bersamaan, tercipta lingkungan kerja yang kondusif yang dapat memperkuat loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Implikasi dari penelitian ini penting sebagai bahan pertimbangan strategis bagi manajemen PT Hastari Jaya Sentosa dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan. Perusahaan perlu berinvestasi pada program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan adaptif, termasuk kemampuan membaca situasi dan menerapkan gaya

kepemimpinan yang tepat. Selain itu, pengembangan kecerdasan emosional harus menjadi bagian dari program pengembangan SDM, baik untuk pemimpin maupun seluruh karyawan, guna menciptakan komunikasi yang efektif dan lingkungan kerja yang supportif. Perusahaan juga perlu mengkaji dan memperkuat elemen-elemen budaya organisasi yang mampu mendorong partisipasi aktif karyawan, seperti budaya inovasi, penghargaan, dan keterbukaan. Strategi peningkatan keterlibatan karyawan sebaiknya tidak dilakukan secara parsial, melainkan melalui pendekatan terpadu yang menggabungkan ketiga variabel utama tersebut secara simultan dan berkelanjutan.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan atau sektor industri lain agar hasilnya dapat digeneralisasi secara lebih luas. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan, seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Selain itu, pendekatan kualitatif atau mixed methods dapat digunakan untuk menggali lebih dalam dinamika hubungan antar variabel dan memahami konteks sosial yang memengaruhi keterlibatan karyawan secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, L. S. (2023). Employee Engagement and Its Relationship With Organizational Performance: A Study of Australian Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 122–142.
- Albrecht, S. L. (2023). *Employee Engagement 2.0: The Psychology of Effective Engagement*. Routledge.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 277-283.
- Barry Cushway, 2021. *Human Resource Management*. Edisi Kedua. Kogan. Jakarta
- Bar-On, R. (2019). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. Psicothema, 18(1), 13-25.
- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2019). *Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance*. *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 177-201.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. R. (2017). *Organizational culture and organizational effectiveness: Can American theory be applied in Russia?* Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th Edition). Pearson. Boston.
- Dewi, A. S., & Kharisma, R. N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompensasi Non Finansial dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kediri. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 312–324. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.1342>
- Edmondson, A. C. (2021). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Faiz, D., Alim, J., & Rahmawati, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT Pln Jakarta. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v9i1.6477>
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariatif Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2017). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Goleman, D. (2011). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. More Than Sound.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariatif Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N. (2009). *Basic Econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Griffiths, M., Hart, S., & Jackson, D. (2019). *Adaptive Leadership: A Framework for Leading in Complex Environments*. Leadership & Organization Development Journal, 40(5), 599-614.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Handy, C. (2015). *Understanding Organizations*. London. Penguin Books.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 341-354.
<https://doi.org/10.1037/apl0000413>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). Business-unit-level relationship between employee engagement, job satisfaction, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 829–843
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2021). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, 75(1), 124-134.
- Irawan, H., & Bagyo, Y. (2022). Pengaruh Organizational Culture, Emotional Intelligence, Dan Social Intelligent Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Bagian Non-Medis RSU Universitas Muhammadiyah Malang). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 366–386.
- Ivancevich, J. M. (2021). Human Resource Management. Edisi terbaru, diterbitkan oleh redasamudera.id.
- Morgan, G. (2019). *Images of Organization*. California. Sage Publications.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2019). *Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?* *American Psychologist*, 74(6), 603-616.
<https://doi.org/10.1037/amp0000450>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nadhiroh, Umi, Saptaria, Lina, Ambarwati, & Diana. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527.
<https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357>
- Purnomo, A. (2017). *Analisis Statistik Ekonomi Dan Bisnis Dengan SPSS*.
- Putra, M. W., Dewi, A. S., & Syahputra, E. (2023). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel insumo palace. *Journal Islamic Business and Entrepreneurship*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.33379/jibe.v2i2.2546>
- Ramadani, N., Sihombing, S. P., Bisatrio Adhel, F., Devlina, M., & Prayogi, Y. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Karyawan Di Perusahaan Teknologi. *Prosiding SEMANIS : Seminar Nasional Manajemen Bisnis*, 2(1), 2024.
<http://www.jurnal.pelitabangsa.ac.id/index.php/semanis/article/view/3807> <http://www.jurnal.pelitabangsa.ac.id/index.php/semanis/article/download/3807/1825>
- Rofiyana, M., Aziz, A., Rifqi, Salma, & Salwa, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Di Era Digital Dalam Usaha Membangun Budaya Positif Untuk Tim Yang Tangguh. *Journal Of Social Science Research*, 4(5), 476–483.

- Saks, A. M. (2021). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Work & Stress*, 35(1), 58-76.
- Saks, A. M. (2021). *Employee engagement and job satisfaction: A meta-analytic review*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 724-745. <https://doi.org/10.1002/job.2502>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco. Jossey-Bass
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons
- Shafa, D. A., Sutrisna, A., & Barlian, B. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Adaptasi terhadap Employee Engagement (Effect of Emotional Intelligence and Adaptability on Employee Engagement). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen (Jakman)*, 3(4), 307-322.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabetha.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabetha.
- Suryo Ardianto, P., & 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*, 9(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2020). Leadership styles and outcomes in the context of adaptive leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 211-228.
- Albrecht, L. S. (2023). Employee Engagement and Its Relationship With Organizational Performance: A Study of Australian Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 122–142.
- Albrecht, S. L. (2023). *Employee Engagement 2.0: The Psychology of Effective Engagement*. Routledge.
- Basuki, B. , Widyanti, R., & Husnurropiq, H. (2023). Peran Moderasi Budaya Organisasi Terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Karyawan Pegawai Organisasi Publik. *AL-ULUM : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(2), 119. <https://doi.org/10.31602/alsh.v9i2.12711>
- Dewi, A. S., & Kharisma, R. N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompensasi Non Finansial dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kediri. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 312–324. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.1342>
- Fikri, R., Mujahidin, M. H., Sutisna, N. A., & Najat, N. K. (2024). Dinamika Komunikasi Korporasi dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z. *Education and Social Science Journal*, 1(2), 107–118.
- Maitrianti, C. (2021). Hubungan antara kecerdasan intrapersonal dengan kecerdasan emosional. *Jurnal Mudarrisuna : Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 291–

305.

- Nadhiroh, Umi, Saptaria, Lina, Ambarwati, & Diana. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357>
- Putra, M. W., Dewi, A. S., & Syahputra, E. (2023). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan hotel insumo palace. *Journal Islamic Business and Entrepreneurship*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.33379/jibe.v2i2.2546>
- Shafa, D. A., Sutrisna, A., & Barlian, B. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Adaptasi terhadap Employee Engagement (Effect of Emotional Intelligence and Adaptability on Employee Engagement). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen (Jakman)*, 3(4), 307–322.
- Zakaria, N., & Saptaria, L. (2024). The Impact of Culture , Environment , Discipline , and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Pegadaian Surabaya. *Jurnal Penelitian, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 9(3), 729–744.