

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Pada Pt Taspen (Persero) Kantor Pusat

Rana Khairunnisa¹, Airlangga Surya Kusuma²
2210111183@mahasiswa.upnvj.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

PT Taspen (Persero) tengah menjalankan transformasi digital dan penguatan nilai budaya AKHLAK yang menuntut keterlibatan tinggi dari karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap employee engagement di Kantor Pusat PT Taspen (Persero). Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 76 responden melalui teknik disproportionate stratified random sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; dan (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Kata Kunci: AKHLAK, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Taspen

The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Job Satisfaction on Employee Engagement at PT Taspen (Persero) Head Office

Abstract

PT Taspen (Persero) is currently undergoing digital transformation and strengthening the AKHLAK core values, which require a high level of employee engagement. This study aims to analyze the effect of organizational culture, transformational leadership, and job satisfaction on employee engagement at the Head Office of PT Taspen (Persero). Using a quantitative approach, data were collected from 76 respondents through a disproportionate stratified random sampling technique. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with SmartPLS 4.0. The results indicate that: (1) organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement; (2) transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement; and (3) job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement.

Keywords: AKHLAK, Job Satisfaction, Organizational Culture, Transformational Leadership, Taspen

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan serta menjaga keberlanjutan kinerja. Dalam konteks organisasi modern, keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Pengelolaan SDM yang efektif menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan secara optimal (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, *employee engagement* menjadi salah satu isu strategis dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Employee engagement menggambarkan tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi (Fadhli & Hanifa, 2024). Tingginya *employee engagement* berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas kinerja, serta loyalitas karyawan, sehingga berdampak positif bagi efektivitas dan keberlanjutan organisasi (Badrianto & Maryadi, 2023). Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya sikap apatis, serta berkurangnya partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting, kondisi empiris menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* secara global masih tergolong rendah. Laporan Gallup (2025) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* dunia hanya mencapai 21%. Di kawasan Asia Tenggara, tingkat *employee engagement* berada pada angka 26 (The Financial Coconut, 2025). Sementara itu, tingkat *employee engagement* di Indonesia tercatat sebesar 27%, yang meskipun sedikit lebih tinggi dibandingkan rata-rata kawasan, tetap berada dalam kategori rendah menurut klasifikasi Gallup. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja belum sepenuhnya memiliki keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, tingkat *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, di antaranya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menumbuhkan rasa memiliki, serta mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan (Reke et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun *employee engagement* melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada karyawan (Sari et al., 2023). Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, hubungan dengan atasan, serta peluang pengembangan karier (Amelia et al., 2023). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, semangat kerja yang lebih tinggi, dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Employee engagement juga menjadi perhatian penting dalam lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya di tengah tuntutan peningkatan kualitas layanan publik dan agenda transformasi digital. Pemerintah melalui Kementerian BUMN menetapkan nilai budaya kerja AKHLAK sebagai pedoman perilaku seluruh SDM BUMN guna

memperkuat kinerja dan keterlibatan karyawan (Idris Muhammad, 2023). Namun, efektivitas penerapan nilai tersebut tidak selalu berjalan seragam di setiap BUMN, karena dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, karakteristik SDM, serta dinamika internal masing-masing perusahaan.

PT Taspen (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan program asuransi sosial bagi Aparatur Sipil Negara dan pejabat negara. Dalam menghadapi tuntutan peningkatan kualitas layanan, kompleksitas regulasi, serta percepatan transformasi digital, PT Taspen (Persero) terus melakukan berbagai upaya pembaruan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia dan sistem kerja. Transformasi tersebut diwujudkan melalui pengembangan sistem digital dan penyesuaian proses bisnis guna meningkatkan efisiensi serta kualitas layanan kepada peserta (Fernandez MG Noviarizal, 2022). Dalam kondisi tersebut, *employee engagement* menjadi faktor kunci agar karyawan tidak hanya menjalankan perubahan secara administratif, tetapi juga terlibat secara aktif dan memiliki rasa memiliki terhadap proses transformasi yang dijalankan perusahaan. Berdasarkan hasil Survei Employee Engagement Index (EEI) Tahun 2024, PT Taspen (Persero) memperoleh skor sebesar 87,48, yang menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* karyawan berada pada kategori tinggi. Namun, tingginya skor *employee engagement* tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berada pada kondisi yang sepenuhnya stabil dan merata di seluruh unit kerja. Hasil observasi awal dan temuan lapangan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* di PT Taspen (Persero) bersifat dinamis dan fluktuatif. Meskipun secara agregat berada pada kategori tinggi, masih terdapat perbedaan tingkat keterikatan antar karyawan. Perbedaan tersebut tercermin dari variasi semangat kerja, tingkat partisipasi dalam aktivitas organisasi, serta respons karyawan terhadap perubahan sistem kerja dan beban pekerjaan.

Sebagian karyawan menunjukkan antusiasme yang tinggi dan keterlibatan aktif, sementara sebagian lainnya cenderung menunjukkan sikap pasif dan keterlibatan yang lebih rendah dalam kegiatan organisasi. Dalam aspek budaya organisasi, PT Taspen (Persero) telah menerapkan nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku kerja. Penerapan nilai tersebut dinilai mampu membentuk perilaku kerja yang disiplin dan berorientasi pada pelayanan. Namun, dalam praktiknya masih terdapat perbedaan persepsi dan pengalaman karyawan dalam merasakan implementasi budaya organisasi tersebut. Tidak seluruh karyawan merasakan kesesuaian nilai budaya dengan cara kerja mereka, terutama dalam konteks adaptasi terhadap sistem kerja baru dan tuntutan kinerja yang semakin kompleks.

Selain budaya organisasi, kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor yang memengaruhi variasi tingkat *employee engagement* di PT Taspen (Persero). Peran atasan dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual sangat menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pekerjaan. Meskipun sebagian karyawan menilai bahwa pimpinan telah bersikap terbuka dan suportif, masih terdapat karyawan yang belum merasakan gaya kepemimpinan tersebut secara konsisten di seluruh unit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dirasakan secara merata.

Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan PT Taspen (Persero) secara umum berada pada tingkat yang tinggi, terutama terkait dengan fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan. Namun demikian, masih terdapat aspek-aspek tertentu yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, seperti persepsi terhadap pengembangan karier, promosi, serta rasa monoton dalam pekerjaan. Apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi semangat dan keterikatan karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun *employee engagement* karyawan PT Taspen (Persero) secara umum berada pada kategori tinggi, fenomena

empiris menunjukkan adanya dinamika dan variasi tingkat keterikatan karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Selain itu, adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap employee engagement menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, khususnya dalam konteks BUMN di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap employee engagement pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat guna memperoleh bukti empiris yang dapat menjadi dasar penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini memanfaatkan data numerik mulai dari tahap pengumpulan, pengolahan, hingga analisis data untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Machali, 2021). Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu sesuai dengan kondisi responden saat penelitian dilakukan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap berstatus staf di PT Taspen (Persero) Kantor Pusat yang berjumlah 196 orang. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 9% sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan atau margin of error sesuai tingkat presisi yang ditetapkan.

Dalam studi ini, peneliti menggunakan margin of error sebesar 9%. Maka,

$$n = \frac{196}{1 + 196(0.09^2)} \quad (2)$$

$$n = \frac{196}{1 + 1.5876} \quad (3)$$

$$n = \frac{196}{2.5876} \approx 75,74586 \quad (4)$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh sampel minimal sebanyak 76 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Disproportionate Stratified Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan memperhatikan strata atau tingkatan dalam populasi (seperti unit kerja/golongan), meskipun jumlah anggota antar strata tersebut tidak proporsional. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Variabel *employee engagement* diukur menggunakan konsep *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2006), yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Dimensi vigor diukur melalui dua indikator, yaitu energi tinggi dalam bekerja dan motivasi kerja yang kuat sejak awal hari kerja. Dimensi dedication diukur melalui indikator rasa bangga terhadap pekerjaan dan antusiasme dalam menjalankan tugas. Dimensi absorption diukur melalui indikator tingkat konsentrasi yang tinggi saat bekerja dan keterlarutan dalam pekerjaan hingga sulit melepaskan diri dari tugas. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan model yang dikemukakan oleh Denison et al. (1999) yang terdiri dari empat dimensi, yaitu involvement, consistency, adaptability dan mission. Dimensi involvement diukur melalui indikator orientasi kerja tim dan pengembangan kemampuan karyawan. Dimensi consistency diukur melalui indikator kesepakatan nilai inti organisasi dan koordinasi antarbagian. Dimensi adaptability diukur melalui indikator kemampuan menciptakan perubahan dan orientasi terhadap kebutuhan pelanggan. Dimensi mission diukur melalui indikator kejelasan tujuan organisasi dan arah strategis organisasi.

Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Loon et al. (2012), yang terdiri dari empat

dimensi, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi *idealized influence* diukur melalui indikator keteladanan pemimpin dan integritas pemimpin. Dimensi *inspirational motivation* diukur melalui indikator kemampuan pemimpin memotivasi bawahan dan kemampuan menyampaikan visi kerja yang jelas. Dimensi *intellectual stimulation* diukur melalui indikator dorongan berpikir kreatif dan pemberian sudut pandang baru dalam menyelesaikan masalah. Dimensi *individualized consideration* diukur melalui indikator perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan dan dukungan terhadap pengembangan karyawan.

Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan Spector (1985). Dimensi *salary* diukur melalui indikator kepuasan terhadap gaji dan kepuasan terhadap tunjangan yang diterima. Dimensi *work itself* diukur melalui indikator kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan tingkat tanggung jawab pekerjaan. Dimensi *promotion* diukur melalui indikator kejelasan jalur karier dan keadilan dalam promosi jabatan, sebagaimana dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan Teknik analisis data yang diterapkan adalah Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan antar variabel laten dan indikatornya secara bersamaan. Analisis dilakukan dalam dua tahap utama: pertama, evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui pengujian loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Cross Loading, Cronbach’s Alpha, dan Composite Reliability. Kedua, evaluasi Model Struktural (Inner Model) untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel dan membuktikan hipotesis penelitian dengan melihat nilai R-Square, Q-Square, serta hasil signifikansi melalui prosedur bootstrapping untuk mendapatkan nilai t-statistik dan p-value.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis

Tabel 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	32	42,1%
Perempuan	44	57,9%
TOTAL	76	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden penelitian ini didominasi oleh karyawan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi responden perempuan lebih tinggi dibandingkan laki-laki, sehingga persepsi yang diperoleh dalam penelitian ini lebih banyak merepresentasikan pandangan karyawan perempuan di lingkungan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat.

Tabel 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
20-25 Tahun	14	18,42%
26-30 Tahun	44	57,89%
31-40 Tahun	18	23,68%
> 40 Tahun	0	0%
TOTAL	76	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan distribusi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 26– 30 tahun, yang mencerminkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas kerja yang optimal serta pemahaman yang cukup terhadap dinamika organisasi dan pekerjaan yang dijalani.

Tabel 3. Data Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
Corporate University	3	3,95%
Divisi Aktuaria	2	2,63%
Divisi Analisis Investasi	6	7,89%
Divisi Anggaran dan Akuntansi	3	3,95%
Divisi Bisnis Strategis & Investasi	2	2,63%
Langsung		
Divisi Hukum	3	3,95%
Divisi Investasi Pasar Modal & Pasar Uang	9	11,84%
Divisi Kepatuhan	4	5,26%
Divisi Layanan dan Kepesertaan	2	2,63%
Divisi Manajemen Risiko	2	2,63%
Divisi Operasional & Bisnis Wilayah	1	1,32%
Divisi Pengadaan & Pengelolaan Aset Tetap	5	6,58%
Divisi Perbendaharaan	5	6,58%
Divisi Perencanaan Strategis	6	7,89%
Divisi Sumber Daya Manusia	12	15,79%
Divisi Teknologi Informasi	4	5,26%
Sekretaris Perusahaan	5	6,58%
Unit Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan	1	1,32%
Satuan Pengawasan Intern	1	1,32%
TOTAL	76	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Responden berasal dari berbagai unit kerja di PT Taspen (Persero) Kantor Pusat dengan jumlah yang bervariasi. Partisipasi terbesar berasal dari Divisi Sumber Daya Manusia, diikuti oleh unit-unit yang berfokus pada pengelolaan investasi dan perencanaan strategis. Sebaran ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang fungsi kerja yang beragam, meskipun tingkat keterwakilan antar unit belum merata.

Tabel 4. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5 Tahun	38	50,00%
5-10 Tahun	32	42,11%
> 10 Tahun	6	7,89%
TOTAL	76	100%

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 1–5 tahun, diikuti oleh responden dengan masa kerja 5–10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap awal hingga menengah dalam perjalanan karier, yang berpotensi memengaruhi persepsi mereka terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Tabel 5. Data Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Dimensi	Indikator	Mean (Rata-Rata)	Kategori
<i>Vigor</i>	Energi Tinggi	4,22	Sangat Tinggi
	Kemauan Bekerja Keras	4,45	Sangat Tinggi
<i>Dedication</i>	Rasa Bangga terhadap Pekerjaan	4,65	Sangat tinggi
	Komitmen dan Inspirasi	4,33	Sangat Tinggi
<i>Absorption</i>	Konsentrasi Penuh	3,98	Tinggi
	Keasyikan dalam Bekerja	3,95	Tinggi
Rata-Rata		4,26	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Variabel employee engagement pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat memiliki nilai rata-rata sebesar 4,26 yang berada pada kategori sangat tinggi, dengan capaian tertinggi pada dimensi dedication melalui indikator rasa bangga terhadap pekerjaan dengan nilai mean 4,65 serta indikator kemauan bekerja keras pada dimensi vigor sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat, memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai, serta memiliki ketahanan kerja yang tinggi. Sementara itu, nilai terendah terdapat pada dimensi absorption melalui indikator konsentrasi penuh dengan nilai mean 3,98 serta keasyikan dalam bekerja sebesar 3,95 yang menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi penuh belum sepenuhnya dialami secara merata akibat tuntutan multitasking maupun koordinasi antarunit. Secara keseluruhan, keterlibatan karyawan sangat kuat pada aspek makna kerja dan ketahanan, namun perlu perhatian pada aspek pengalaman kerja sehari-hari agar tingkat keterikatan tetap konsisten di tengah perubahan sistem kerja.

Tabel 6. Data Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	Mean (Rata-Rata)	Kategori
<i>Involvement</i>	<i>Team Orientation</i>	4,52	Sangat Tinggi
	<i>Capability Development</i>	4,13	Tinggi
	<i>Core Values</i>	4,45	Sangat Tinggi
<i>Consistency</i>	<i>Coordination & Integration</i>	4,48	Sangat Tinggi
	<i>Creating Change</i>	4,37	Sangat Tinggi

<i>Mission</i>	<i>Organizational Learning</i>	4,11	Tinggi
	<i>Strategic Direction & Intent</i>	4,60	Sangat Tinggi
	<i>Goals & Objectives</i>	4,51	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,39	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Variabel budaya organisasi pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat memiliki nilai rata-rata sebesar 4,39 dan berada pada kategori sangat tinggi, dengan nilai tertinggi terdapat pada dimensi mission, indikator strategic direction & intent, yang memiliki nilai rata-rata 4,60. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang kuat terhadap arah, tujuan, dan prioritas organisasi melalui pemantauan kemajuan serta perencanaan jangka panjang yang terencana. Namun demikian, nilai terendah terdapat pada dimensi adaptability, indikator organizational learning, khususnya terkait dorongan inovasi dan keberanian mengambil risiko dengan nilai mean 4,11, serta pada dimensi involvement, indikator capability development, melalui pemberian wewenang pengambilan keputusan dengan nilai mean 4,13. Meskipun masih berada pada kategori tinggi, capaian ini menunjukkan bahwa pemberian otonomi dan kewenangan dalam pengambilan keputusan serta iklim inovasi belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Secara keseluruhan, budaya organisasi sangat kuat pada aspek kejelasan arah dan kerja sama, namun pada aspek pengembangan kapabilitas serta pembelajaran organisasi masih perlu diperhatikan agar penerapan nilai-nilai budaya dapat dirasakan secara lebih merata di seluruh unit kerja.

Tabel 7. Data Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator	Mean (Rata-Rata)	Kategori
<i>Idealized Influence</i>	Etika, moral, dan integritas	4,30	Sangat Tinggi
	Sosok panutan	4,40	Sangat Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	Kemampuan memotivasi dan menginspirasi	4,36	Sangat Tinggi
	Antusias dan Optimis	4,47	Sangat Tinggi
	Dorongan berpikir kritis dan inovatif	4,55	Sangat Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	Sudut pandang baru	4,43	Sangat Tinggi
<i>Individualized Consideration</i>	Mendengarkan aspirasi dan keluhan	3,98	Tinggi
	Mendorong potensi anggotanya	4,25	Sangat tinggi
Rata-Rata		4,35	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Variabel kepemimpinan transformasional pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat memiliki nilai rata-rata sebesar 4,35 dan berada pada kategori sangat tinggi, dengan nilai tertinggi terdapat pada dimensi intellectual stimulation, indikator dorongan berpikir kritis dan inovatif, yang memiliki nilai mean 4,55. Hal ini menunjukkan bahwa atasan mampu aktif mengarahkan

bawahan untuk bekerja sesuai standar, meninjau kembali cara kerja, serta mendorong perbaikan efektivitas kerja secara berkelanjutan. Namun demikian, nilai terendah terdapat pada dimensi *individualized consideration*, indikator mendengarkan aspirasi dan keluhan, dengan nilai mean sebesar 3,98. Meskipun masih berada pada kategori tinggi, capaian ini menunjukkan bahwa perhatian atasan terhadap kebutuhan dan aspirasi individu karyawan telah dirasakan dengan baik, namun persepsinya belum sekuat dimensi lain, sehingga konsistensi perhatian personal antar karyawan masih perlu dijaga. Perbedaan capaian antar dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Taspen sangat kuat pada aspek pemberian teladan, motivasi, serta dorongan berpikir kritis, namun pada aspek perhatian individual masih perlu diperhatikan agar peran atasan dalam memahami perbedaan kebutuhan bawahan dapat dirasakan secara lebih merata di seluruh unit kerja.

Tabel 8. Data Deskriptif Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Mean (Rata-Rata)	Kategori
<i>Salary</i>	Gaji	4,32	Sangat Tinggi
	Tunjangan	4,20	Tinggi
<i>Work Itself</i>	Pekerjaan sesuai kemampuan	4,40	Sangat Tinggi
<i>Promotion</i>	Tanggung jawab	4,64	Sangat Tinggi
	Kejelasan jalur karir	3,99	Tinggi
	Keadilan promosi	4,05	Tinggi
Rata-Rata		4,29	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Variabel kepuasan kerja pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,29 yang berada pada kategori sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang baik. Capaian tertinggi terdapat pada dimensi *work itself* melalui indikator tanggung jawab dengan nilai rata-rata 4,64, yang mengindikasikan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan, serta memandang pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kontribusi bagi organisasi. Selain itu, aspek pekerjaan sesuai kemampuan juga berada pada kategori sangat tinggi yang menunjukkan bahwa tugas dan aktivitas kerja dirasakan sesuai serta menyenangkan bagi karyawan. Sementara itu, pada dimensi *promotion*, seluruh indikator berada pada kategori tinggi dengan nilai terendah pada indikator kejelasan jalur karir sebesar 3,99. Capaian ini menunjukkan bahwa meskipun peluang promosi dinilai cukup baik dan terbuka, tingkat kepuasan karyawan terhadap aspek promosi belum sekuat aspek gaji dan pekerjaan itu sendiri. Secara keseluruhan, kepuasan kerja karyawan paling kuat pada aspek pekerjaan itu sendiri, namun pada aspek promosi perlu terus diperhatikan agar kepuasan kerja tetap terjaga secara konsisten.



Gambar 1. Outer Model

Tabel 9. Hasil *Outer Loading*

Tabel 3. Hasil Uji Loading							
Employee Engagement (Y)		Budaya Organisasi (X1)		Kepemimpinan Transformasional (X2)		Kepuasan Kerja (X3)	
EE1	0,765	B01	0,752	KT1	0,671	KK1	0,806
EE2	0,739	B02	0,760	KT2	0,799	KK2	0,798
EE3	0,694	B03	0,746	KT3	0,867	KK3	0,771
EE4	0,739	B04	0,762	KT4	0,801	KK4	0,794
EE5	0,656	B05	0,733	KT5	0,658	KK5	0,701
EE6	0,726	B06	0,775	KT6	0,743	KK6	0,742
EE7	0,785	B07	0,737	KT7	0,637	KK7	0,742
EE8	0,783	B08	0,690	KT8	0,645	KK8	0,642
EE9	0,830	B09	0,731	KT9	0,690	KK9	0,670
EE10	0,699	B010	0,679	KT10	0,692	KK10	0,824
EE11	0,700	B011	0,723	KT11	0,716	KK11	0,807
EE12	0,762	B012	0,710	KT12	0,775	KK12	0,825
		B013	0,785	KT13	0,654		
		B014	0,702	KT14	0,655		
		B015	0,636	KT15	0,767		
		B016	0,758	KT16	0,714		

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel employee engagement, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja memiliki nilai loading di atas 0,50, dengan mayoritas indikator berada di atas 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk laten secara memadai dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 10. Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,549
Budaya Organisasi (X1)	0,534
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,519
Kepuasan Kerja (X3)	0,581

Sumber: Data diolah (2025)

Nilai AVE pada seluruh variabel berada di atas 0,50, yaitu employee engagement sebesar 0,549, budaya organisasi 0,534, kepemimpinan transformasional 0,519, dan kepuasan kerja 0,581. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan pendekatan cross loading. Hasil pengujian

menunjukkan bahwa indikator employee engagement memiliki nilai loading pada konstruksya sendiri dalam rentang 0,656–0,830, budaya organisasi 0,636–0,785, kepemimpinan transformasional 0,637–0,867, dan kepuasan kerja 0,642–0,825. Seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diwakilinya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 11. Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho a)	Composite Reliability (rho c)
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,925	0,927	0,936
Budaya Organisasi (X1)	0,942	0,943	0,948
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,937	0,940	0,943
Kepuasan Kerja (X3)	0,934	0,935	0,941

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, bahkan melebihi 0,90. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel.

Tabel 12. Hasil *R-Square*

Variabel	R-Square
<i>Employee Engagement</i>	0,877

Sumber: Data diolah (2025)

Nilai R-Square sebesar 0,877 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 87,7% variasi employee engagement, sedangkan sisanya 12,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai ini menunjukkan daya jelaskan model yang sangat kuat.

Tabel 13. Tabel Q-Square

Variabel	Q-Square Predict
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0,465

Sumber: Data diolah (2025)

Nilai Q-Square sebesar 0,465 yang berada di atas nol menunjukkan bahwa model struktural memiliki predictive relevance yang kuat terhadap variabel employee engagement.

Tabel 14. Hasil *Bootstraping*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Budaya Organisasi -> <i>Employee Engagement</i>	0.423	4.692	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Employee Engagement</i>	0.337	3.592	0.000
Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.264	3.921	0.000

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan koefisien jalur sebesar 0,423, nilai t- statistic 4,692, dan p-value 0,000. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan koefisien 0,337, nilai t-statistic 3,592, dan p-value 0,000. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan koefisien 0,264, nilai t-statistic 3,921, dan p-value 0,000. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Diskusi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang secara statistik memiliki peran penting dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan di PT Taspen (Persero). Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat employee engagement yang dimiliki. Budaya organisasi yang memiliki kejelasan tujuan dan sasaran mampu memberikan arah kerja yang nyata bagi karyawan, sehingga mereka merasa memiliki pedoman yang kuat dalam menjalankan setiap tanggung jawabnya. Ketika karyawan memahami dengan baik target organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan perusahaan. Namun, dalam pelaksanaannya, aspek pengembangan kapabilitas masih dirasakan belum seoptimal kejelasan tujuan tersebut, sehingga organisasi masih memerlukan upaya lebih lanjut untuk memastikan bahwa pengembangan kemampuan karyawan dapat dirasakan secara merata guna mendukung keterikatan kerja yang lebih maksimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Syabrina & Maivalinda (2024), Abduraimi et al. (2023), Bui & Le (2023), serta Zahara & Kasmiruddin (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Penelitian-penelitian tersebut menekankan bahwa budaya yang kuat mampu menumbuhkan rasa memiliki, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memotivasi karyawan untuk terlibat secara emosional maupun kognitif dalam pekerjaannya. Selain itu, penelitian Jalmav et al. (2025) dan Fajrin et al. (2025) juga menemukan bahwa nilai-nilai organisasi yang konsisten dan diterapkan secara nyata di tempat kerja akan meningkatkan keterikatan karyawan karena mereka merasa diperlakukan secara adil dan memiliki kejelasan dalam bekerja. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, khususnya pada kejelasan tujuan dan sasaran kerja, berkontribusi secara signifikan terhadap tingginya employee engagement karyawan PT Taspen (Persero). Namun, untuk menjaga konsistensi keterlibatan karyawan, organisasi tetap perlu memperhatikan aspek pengembangan kapabilitas agar budaya organisasi dapat dirasakan secara seimbang oleh seluruh karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan employee engagement karyawan. Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta teladan mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika pimpinan mampu menyampaikan visi dan harapan kerja secara jelas, karyawan akan lebih terdorong untuk terlibat aktif dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Meskipun demikian, tidak seluruh aspek kepemimpinan transformasional dirasakan secara merata oleh karyawan. Perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu masih menjadi aspek yang perlu ditingkatkan agar keterikatan kerja dapat terbentuk secara lebih optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan employee engagement, seperti penelitian Mahri & Nurani (2025), Mattajang et al. (2022), Kumar et al. (2022), Kurniawan & Wulandari (2023), serta Aji & Maryani (2025). Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan emosional yang kuat, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat rasa memiliki sehingga karyawan menjadi lebih terikat pada organisasi dan pekerjaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan employee engagement di PT Taspen. Penerapan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan secara konsisten berkontribusi dalam membangun keterikatan karyawan, meskipun masih diperlukan upaya untuk memastikan bahwa praktik

kepemimpinan tersebut dapat dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement

Kepuasan kerja juga berperan penting dalam membentuk tingkat employee engagement karyawan. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari sisi makna kerja maupun pengalaman kerja sehari-hari, mereka cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, fokus, dan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas yang dijalani. Namun demikian, kepuasan kerja tidak dirasakan secara merata pada seluruh aspek, khususnya terkait peluang pengembangan karier dan promosi. Meskipun secara umum karyawan merasa puas, perbedaan persepsi terhadap aspek tersebut menunjukkan perlunya perhatian lebih dari organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian Mahri & Nurani (2025), Mattajang et al. (2022), Sudibjo & Sutarji (2020), Afifah (2020), serta Dewinda et al. (2020), sama-sama menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan energi, komitmen, dan konsentrasi dalam bekerja. Selain itu, penelitian oleh Arham et al. (2025), pada sektor perbankan juga menunjukkan pola yang sama, bahwa karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Kesamaan hasil pada berbagai sektor ini memperkuat temuan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan employee engagement di PT Taspen. Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti kejelasan perkembangan karir dan penghargaan terhadap performa. Peningkatan berkelanjutan pada area ini diharapkan mampu memperkuat keterikatan karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja individu maupun keberlangsungan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4 mengenai pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement pada karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Pusat, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Budaya organisasi yang kuat, terutama dalam hal kejelasan nilai, arah strategis, dan tujuan perusahaan, terbukti mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memahami

dan merasakan keselarasan dengan nilai serta tujuan organisasi, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan perannya di organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja juga terbukti menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap karyawan mendorong tumbuhnya rasa memiliki, semangat kerja, dan keterikatan emosional. Sementara itu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baik terkait kenyamanan bekerja, hubungan kerja, maupun makna pekerjaan, turut memperkuat keterlibatan mereka. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan employee engagement di PT Taspen (Persero) Kantor Pusat dapat dicapai melalui penguatan budaya organisasi, penerapan kepemimpinan transformasional yang konsisten, serta pemeliharaan tingkat kepuasan kerja.

Berlandaskan pada kesimpulan tersebut, maka diajukan beberapa saran strategis guna mengoptimalkan keterlibatan karyawan di masa mendatang. Bagi instansi, sangat disarankan untuk mempertahankan aspek yang sudah kuat seperti makna pekerjaan dan kejelasan arah organisasi, namun di sisi lain perlu melakukan perbaikan pada aspek kenyamanan kondisi kerja, pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta keadilan dalam jalur karier dan promosi. Bagi peneliti atau praktisi SDM, temuan ini dapat dijadikan acuan dalam merancang program peningkatan kompetensi kepemimpinan yang lebih memperhatikan kebutuhan individual karyawan agar keterikatan emosional tetap terjaga. Terakhir, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan variabel dengan menambahkan faktor seperti *work-life balance* atau *perceived organizational support*, serta menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika keterlibatan karyawan di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abduraimi, P. B., Mustafi, M., & Islami, X. (2023). The Role of Organizational Culture on Employee Engagement. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 109–122. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17241>
- Afifah, A. Y. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Dimediasi oleh Kerja Tim (Studi pada Generasi Milenial di Indonesia). *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 78–86.
- Aji, K. C., & Maryani, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement di Organisasi Nirlaba Kota Yogyakarta. *Journal of Science and Social Research*, 8(3), 4376–4384. <http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR>

Amelia, R. R., Andini, Ramadhan, Muh. A., Syam, J., Erwina, & Munawir. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Employee Engagement pada PT. Honda Sanggar Laut Selatan Cabang Kota Palopo. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL)*, 3(2), 594–601. <http://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei>

Arham, M., Dewi, R., Irfan, M., & Bima, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Somba Opu Makassar. *Center of Economic Student Journal*, 8(3), 2621–8186. <https://doi.org/10.56750/88vc6492>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th Edition). KoganPage.

Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 498–505.

Bui, D. H., & Le, A. T. T. (2023). Improving Employee Engagement through Organizational Culture in the Travel Industry: Perspective from a Developing Country during Covid-19 Pandemic. *Cogent Business and Management*, 10(2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232589>

Denison, D. R., William, S., & Neale, M. A. (1999). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide* (pp. 1–104). Denison Consulting, LLC.

Dewinda, H. R., Ancok, D., & Widyarini, N. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Rumah Sakit. *Psyche 165 Journal*, 13(2), 217–222.

Fadhli, M., & Hanifa, F. (2024). Kenikmatan Kerja, Dukungan Organisasi yang Dipercaya terhadap Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Jambi*, 9(1), 1–7.

Fajrin, A. N. L., Amaliah, R., & Kartono. (2025). The Influence of Organizational Culture and Competency on Employee Engagement and Its Impact on Managerial Performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 8265–8284.

Fernandez MG Noviarizal. (2022). Genjot Produktivitas Kinerja, Taspem Tingkatkan Kualitas SDM dengan Transformasi Digital. *Bisnis.Com*.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders*.

Idris Muhammad. (2023). Nilai Akhlak BUMN, Arti, dan Panduan Perilakunya. *Kompas.Com*.

Jalmav, D. M., Hattab, S., & Milwan. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Employee Engagement pada Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Manokwari. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(1), 373–386. <https://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/ganaya>

Kumar, A., Kapoor, S., & Gupta, S. K. (2022). Do the Qualities of Transformational Leadership Influence Employees' Job Engagement? A Survey of The Indian Power Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 614–625. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.46](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.46)

Kurniawan, R., & Wulandari. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement Karyawan. *Vifada Management and Social Sciences*, 1(1), 11–17.

Loon, M., Lim, Y. M., Lee, T. H., & Tam, C. L. (2012). Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*, 35(3–4), 192–205. <https://doi.org/10.1108/01409171211210118>

Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif* (A. Q. Habib, Ed.). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.

- Mahri, N., & Nurani, N. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Engagement at BPRS HIK Parahyangan. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(5), 3482–3495. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i5>
- Mattajang, R., Nurwulandari, A., & Yoshua. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement di Mayapada Hospital. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 837–848. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Reke, F. R., Moenardy, K. K., & Andrryani, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 216–226.
- Sari, S. F., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2023). Kepemimpinan transformasional, employee engagement, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis (JMSAB)*, 6(1), 137–148. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i1.883>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey 1. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Sudibjo, N., & Sutarji, T. (2020). The Roles of Job Satisfaction, Well-Being, and Emotional Intelligence in Enhancing the Teachers' Employee Engagements. *Management Science Letters*, 10(11), 2477–2482. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.002>
- Syabrina, & Maivalinda. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) (Studi Kasus PT. BPR Lengayang, Pesisir Selatan). *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 3(1), 447–471.
- The Financial Coconut. (2025, May). SEA Beats the Global Average in Workplace Wellness— But Who's Struggling? The Financial Coconut.
- Zahara, L., & Kasmiruddin. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *ECo-Fin: Economics and Financial*, 7(1), 14–23. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.1660>