



Efisiensi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Manajemen

| ISSN (Online) [3089-0756](https://issn.org/3089-0756) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: <https://doi.org/10.63217/efisiensi.v1i2.130>



Submitted: 18 Februari 2025, Revised: 22 Februari 2025, Accepted: 26 Februari 2025

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap *Engagement* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediating* Pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi

Raudhatul Hikmah⁽¹⁾, Achmad Fauzi⁽²⁾, Dian Sudiantini⁽³⁾

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, raudhatulhikmah29@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.id

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, dian.sudiantini@gmail.com

Corresponding Author: raudhatulhikmah29@gmail.com¹

Abstract: *The Influence of Transformational Leadership and Work Culture on Employee Engagement with Job Satisfaction as a Mediating Variable at CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work culture on employee engagement, with job satisfaction as a mediating variable. Specifically, this study examines the direct influence of transformational leadership and work culture on engagement and job satisfaction, as well as the role of job satisfaction as a mediating variable. The sampling technique used was the Hair technique, which resulted in a sample of 150 respondents from CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. The types of data used are primary and secondary data. Primary data obtained through observation, interviews, and questionnaires and secondary data in the form of references from research journals, articles, books collected as sources of information. Hypothesis testing was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) approach using SmartPLS 4 software. The results showed that transformational leadership has a positive influence on employee engagement. In addition, work culture also has a positive influence on employee engagement. Transformational leadership and work culture have been shown to significantly influence employee job satisfaction. Job satisfaction was found to have a positive influence on employee engagement, and can act as a mediating variable that strengthens the relationship between transformational leadership and employee engagement, as well as between work culture and employee engagement.*

Keyword: *Transnational Leadership, Work Culture, Employee Engagement, Job Satisfaction*

Abstrak: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Kerja Terhadap *Engagement* Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediating* Pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap *engagement* karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel *mediating* Secara spesifik, penelitian ini menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan

budaya kerja terhadap *engagement* dan kepuasan kerja, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel *mediating*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik Hair, yang menghasilkan sampel sebanyak 150 responden dari CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan skunder. Data primer yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner dan data sekunder berupa referensi dari jurnal penelitian artikel, buku yang dikumpulkan sebagai sumber informasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *software* SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *engagement* karyawan. Selain itu, budaya kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap *engagement* karyawan. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terbukti secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap *engagement* karyawan, serta dapat berperan sebagai variabel *mediating* yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *engagement* karyawan, serta antara budaya kerja dan *engagement* karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transmasional, Budaya Kerja, *Engagemengt* Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) kondisi di mana individu merasa memiliki makna yang mendalam dalam dirinya, termotivasi dalam bekerja, serta mampu menerima dukungan positif dari orang lain dan bekerja dengan efisien dan efektif dalam lingkungan kerjanya. Keterlibatan karyawan ini mencerminkan komitmen emosional mereka terhadap organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini menunjukkan bahwa karyawan peduli terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka, bukan hanya bekerja demi gaji atau promosi, tetapi karena mendukung tujuan organisasi (Marsal, 2023).

Keterlibatan karyawan adalah ketika seorang karyawan dapat mengatur dirinya dengan baik secara fisik, kognitif, dan emosional saat bekerja. Hal ini memberikan motivasi untuk melakukan perilaku positif.

Keterlibatan karyawan adalah elemen penting dalam keberhasilan bisnis. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi biasanya bekerja dengan antusiasme dan sikap positif, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan produktif. Mereka juga lebih bersedia untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengadopsi ide-ide segar yang berkontribusi pada inovasi dan peningkatan produktivitas. Keterlibatan semacam ini berhubungan erat dengan pencapaian target kinerja yang lebih baik serta peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan (Pramudhita et al., 2024).

Penelitian ini dilakukan di CV. Sumber Aneka Rezeki, yang berlokasi di Tarumajaya, Kabupaten Bekasi. Perusahaan ini berfokus pada produksi kripik dan makanan ringan lainnya dengan bahan baku biji-bijian, kacang-kacangan, dan umbi-umbian. Serta menjadi agen distributor yang menjual berbagai macam cemilan yang dijual secara ecer hingga grosir. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2000 dan telah terdaftar menjadi CV pada tahun 2021.

Beban kerja yang berlebihan berisiko memicu burnout, terutama jika manajemen tidak memberikan dukungan yang memadai untuk membantu karyawan mengelola pekerjaannya. Sebanyak 40% karyawan merasa terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang monoton. Hal ini menunjukkan bahwa tugas yang diberikan kurang bervariasi atau menantang, sehingga dapat menurunkan fokus dan motivasi, serta meningkatkan risiko kesalahan kerja. Sementara itu, 30% karyawan melaporkan kurangnya energi, yang bisa menjadi indikasi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau minimnya perhatian terhadap kesehatan fisik. Jika tidak ditangani, kelelahan ini berpotensi menimbulkan masalah kesehatan jangka panjang. Selain itu, 30% karyawan merasa waktu berjalan lambat, yang dapat mencerminkan kebosanan atau ketidakpuasan

terhadap tugas yang diberikan. Situasi ini dapat berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas mereka

Salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada memberikan inspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan baik pada karyawan maupun organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius. Di sisi lain, budaya perusahaan mencakup norma, nilai, dan kebiasaan yang membentuk cara individu bekerja serta berinteraksi dalam lingkungan perusahaan. Selain itu, inovasi berperan sebagai proses pengembangan dan penerapan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif (Prajogo & Tahang, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang saat ini dianggap sebagai kunci keberhasilan di berbagai perusahaan. Dinamika lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menuntut pemimpin untuk mampu memotivasi serta menginspirasi timnya. Sejumlah literatur menyebutkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja perusahaan ke level yang lebih baik dibanding sebelumnya.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya kerja memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan karena menjadi identitas unik yang membedakannya dari perusahaan lain. Budaya kerja melibatkan proses pengajaran pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang membantu karyawan menjadi lebih terampil serta mampu menjalankan tanggung jawab dengan lebih baik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Idealnya, budaya kerja dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus memenuhi tujuan pribadi para karyawan. Budaya kerja sering dianggap sebagai elemen fundamental dalam organisasi, dan para pemimpin umumnya mendukung implementasinya karena melalui budaya kerja, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan produktivitas mereka. Namun, manfaat dari budaya kerja ini juga perlu diseimbangkan dengan waktu dan sumber daya yang digunakan untuk pelatihan (Kusumawati et al., 2022).

Budaya kerja mencakup sistem kerja yang berasal dari pimpinan maupun rekan kerja, yang didasarkan pada pandangan hidup dan bertujuan menciptakan rasa nyaman serta mengurangi tekanan bagi karyawan saat bekerja. Seperti halnya lingkungan kerja, budaya kerja yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya (Firjatullah et al., 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AD, bahwa AD mengatakan budaya kerja yang diterapkan di CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi berfokus pada disiplin, kerja sama tim, dan tanggung jawab. Setiap karyawan memiliki tugas yang jelas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, perusahaan menekankan pentingnya kebersihan dan kualitas dalam setiap tahapan produksi guna memastikan produk yang dihasilkan tetap terjaga mutunya. Perusahaan juga menerapkan peraturan ketat terkait jam kerja dan absensi karyawan. Setiap karyawan diwajibkan hadir sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi atau penghubung yang dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan keterlibatan karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk berdasarkan sikap terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai kondisi emosional, baik positif maupun negatif, yang mencerminkan bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Perasaan ini mencerminkan sejauh mana harapan karyawan terpenuhi, khususnya terkait kesesuaian antara apa yang mereka peroleh dengan apa yang mereka harapkan. Secara keseluruhan, kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional karyawan yang terbentuk ketika ada atau tidak adanya keselarasan antara kompensasi yang diberikan perusahaan dengan harapan kompensasi yang diinginkan karyawan (Nurhasanah et al., 2022).

Menurut hasil wawancara dengan FA, secara umum tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan cukup baik. Banyak karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja serta

sistem yang diterapkan oleh perusahaan. Faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan. FA menjelaskan bahwa karyawan merasa lebih puas jika mereka menerima gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja yang mereka jalani. Selain itu menurut SP, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga menjadi salah satu aspek penting dalam kepuasan kerja. Perusahaan berupaya untuk memastikan bahwa jam kerja yang diterapkan tidak mengganggu waktu istirahat dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal tanpa merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada aspek fisik dari pekerjaan, tetapi juga pada aspek non-fisik. Hal ini mencakup kondisi fisik selama menjalankan tugas, kualitas lingkungan kerja, serta interaksi dengan rekan kerja dan sistem hubungan di antara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek karier yang ditawarkan oleh perusahaan. Jika berbagai aspek yang diharapkan ini terpenuhi, tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan (Sasongko et al., 2021).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. Sampel ditentukan menggunakan rumus Hair et al. (2022) dengan perhitungan 150 responden, berdasarkan jumlah indikator dikalikan 10 untuk memperoleh sampel yang representatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dan wawancara, dengan kuesioner sebagai metode utama untuk mendapatkan data kuantitatif. Skala Likert (1-5) digunakan untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Evaluasi model dilakukan melalui uji validitas (convergent dan discriminant validity), reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), serta multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF). Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping, di mana hubungan antar variabel dianggap signifikan jika p-value < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan ini memproduksi makanan ringan berkualitas tinggi. Produk utamanya meliputi aneka keripik dan makanan ringan lainnya yang menggunakan bahan baku alami seperti biji-bijian, kacang-kacangan, dan umbi-umbian. Dengan mengutamakan cita rasa, inovasi, dan kualitas, perusahaan ini telah menjadi salah satu produsen makanan ringan yang terpercaya di daerahnya. Selain memproduksi makanan ringan, perusahaan ini juga berperan sebagai agen distributor. Beragam jenis camilan tersedia di sini, mulai dari makanan ringan lokal hingga modern, yang dijual secara eceran hingga grosir untuk memenuhi kebutuhan konsumen maupun mitra usaha.

Didirikan pada tahun 2000, perusahaan ini telah menunjukkan pertumbuhan yang konsisten dalam industri makanan ringan. Pada tahun 2021, statusnya resmi terdaftar sebagai CV (*Commanditaire Vennootschap*), menandai komitmen perusahaan untuk terus berkembang secara profesional dan memberikan layanan terbaik bagi konsumen serta mitra bisnisnya. Dengan pengalaman lebih dari dua dekade, perusahaan ini berkomitmen untuk terus berinovasi, menjaga kualitas, dan menjalin hubungan yang kuat dengan mitra usaha, sehingga mampu bersaing di pasar lokal maupun nasional.

Penyebaran Serta Pengumpulan Kuesioner

Penelitian ini dilakukan di CV. Sumber Aneka Rezeki, yang berlokasi di Jl. Syarif Hidayatullah, Setia Mulya, Kec. Tarumajaya, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17213. Objek penelitian adalah karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. Metode penelitian menggunakan survei berbasis internet melalui Google Form, dengan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan variabel lainnya terhadap Engagement Karyawan. Fokus utama penelitian adalah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja dengan Engagement Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja. Survei dilakukan pada bulan Januari 2025, seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Hasil dan Penyebaran Kuisioner

Responden	Total	Persentase
Kuesioner yang disebar	150	100%
Kuesioner yang kembali	150	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1, 150 kuesioner telah dibagikan kepada responden, dan seluruhnya dikembalikan, menghasilkan tingkat pengembalian sebesar 100%.

Karakteristik dalam penelitian ini didasarkan pada tiga aspek utama, yaitu jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga aspek karakteristik responden dalam penelitian ini :

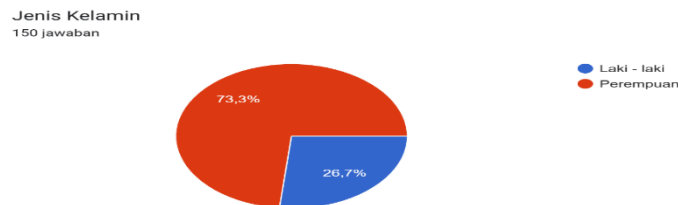
1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden didasarkan pada jenis kelamin, seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Laki-laki	40	26,7%
Perempuan	110	73,3%
Jumlah	150	

Sumber: Diolah Peneliti (2025)



Gambar 1. Jenis Kelamin
Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Pada tabel 2, dapat dilihat dari total 150 responden yang mengisi kuesioner di CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, terdapat 40 responden laki-laki dan 110 responden perempuan yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

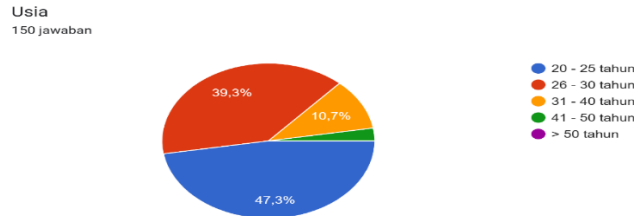
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden didasarkan pada usia, seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Responden	Persentase
20 – 25 tahun	71	47,3%
26 – 30 tahun	59	39,3%
31 – 40 tahun	16	10,7%
41 – 50 tahun	4	2,7%
➤ 50 tahun	0	0%

Sumber: Diolah Peneliti (2025)



Gambar 2. Karakteristik Berdasarkan Usia
Sumber: Diolah Google Form (2025)

Berdasarkan tabel 3, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 20-25 tahun, yaitu sebanyak 71 responden. Sementara itu, jumlah responden paling sedikit berada pada rentang usia di 41-50 tahun, yaitu hanya 4 responden. Untuk rentang usia lainnya, terdapat 59 responden berusia 26-30 tahun dan 16 responden berusia 31-40 tahun.

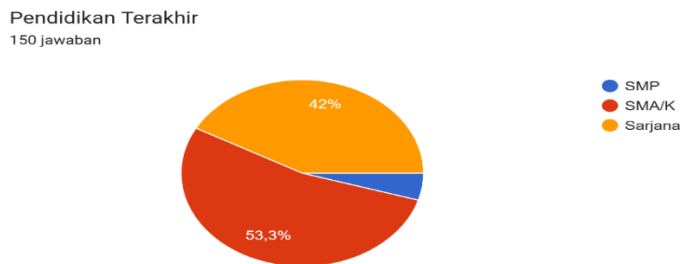
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden didasarkan pada pendidikan, seperti yang ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 4. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Responden	Persentase
SMP	7	4,7%
SMA/K	80	53,3%
Sarjana	63	42%

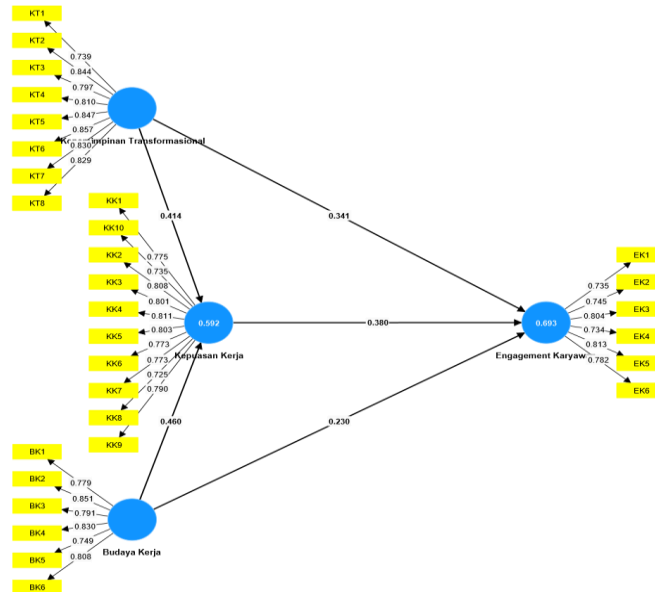
Sumber: Diolah Peneliti (2025)



Gambar 3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan
Sumber: Diolah Google Form (2025)

Pada tabel 4, dilihat bahwa pada pendidikan terakhir responden paling banyak yakni SMA/K sebanyak 80 responden, Sarjana 63 responden, dan SMP total 7 responden.

Hasil Analisis Data Pengukuran Model (Outer Model)



**Gambar 4. Outer Model
Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)**

Diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai path coefficient 0,414 terhadap Kepuasan Kerja (Z), sementara Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai path coefficient 0,341 terhadap Engagement Karyawan (Y). Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai path coefficient 0,380 terhadap Engagement Karyawan (Y). Budaya Kerja (X2) menunjukkan nilai path coefficient 0,460 terhadap Kepuasan Kerja (Z), Budaya Kerja (X2) menunjukkan nilai path coefficient 0,230 terhadap Engagement Karyawan (Y). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja menunjukkan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai R-Square sebesar 0,592, yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dan Kepuasan Kerja. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja juga berpengaruh terhadap Engagement Karyawan melalui Kepuasan Kerja, dengan nilai R-Square 0,693, yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dan Engagement Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Outer Loading

Uji ini dilakukan untuk menghubungkan skor item atau skor komponen dengan skor konstruk, yang dapat dianalisis melalui *standardized loading factor*. Nilai ini menunjukkan seberapa besar korelasi antara setiap item penelitian (indikator) dengan konstruk yang diwakilinya. Nilai *outer loading* dianggap tinggi dan valid sebagai indikator untuk mengukur konstruk jika nilainya lebih dari 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator:

1. Kepemimpinan Transformasional

Indikator Kepemimpinan Transformasional bertotal 8 pernyataan 150 responden karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, untuk memenuhi kriteria *convergent validity*,

setiap pertanyaan terkait kepemimpinan transformasional harus memiliki nilai > 0,7. Nilai *convergent validity* diperoleh dari tabel *outer loading* pada program Smart PLS, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Outer Loading Kepemimpinan Transformasional

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Conevegrent Validity	Kesimpulan
X1.1	0,739	0,7	Valid
X1.2	0,844	0,7	Valid
X1.3	0,797	0,7	Valid
X1.4	0,810	0,7	Valid
X1.5	0,847	0,7	Valid
X1.6	0,857	0,7	Valid
X1.7	0,830	0,7	Valid
X1.8	0,829	0,7	Valid

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 8 item pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah X1.6 sebesar 0,857 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Atasan saya mampu menemukan solusi baru dalam masalah karyawan." Sementara itu, nilai *outer loading* terendah adalah pada indikator X1.1 sebesar 0,739 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Atasan saya memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan."

2. Budaya Kerja

Indikator Budaya Kerja bertotal 6 pernyataan dengan 150 responden karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, untuk memenuhi kriteria *convergent validity*, setiap pertanyaan terkait budaya kerja harus memiliki nilai > 0,7. Nilai *convergent validity* diperoleh dari tabel *outer loading* pada program Smart PLS, yaitu sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Outer Loading Budaya Kerja

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Conevegrent Validity	Kesimpulan
X2.1	0,779	0,7	Valid
X2.2	0,851	0,7	Valid
X2.3	0,791	0,7	Valid
X2.4	0,830	0,7	Valid
X2.5	0,749	0,7	Valid
X2.6	0,808	0,7	Valid

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Pada tabel 6, dapat diketahui bahwa dari 6 item pernyataan pada variabel Budaya Kerja, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah X2.2 sebesar 0,851 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Saya menikmati pekerjaan yang telah diberikan kepada saya." Sementara itu, nilai *outer loading* terendah adalah pada indikator X2.5 sebesar 0,749 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Saya rela bekerja lembur demi menyelesaikan kewajiban kerja guna mencapai target perusahaan yang baik."

3. Engagement Karyawan

Indikator Engagement Karyawan bertotal 6 pernyataan dengan 150 responden karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, untuk memenuhi kriteria *convergent validity*, setiap pertanyaan terkait engagement karyawan harus memiliki nilai > 0,7. Nilai *convergent validity* diperoleh dari tabel *outer loading* pada program Smart PLS, yaitu sebagai berikut :

Tabel 7. Hasil Outer Loading Engagement Karyawan

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Conevegrent Validity	Kesimpulan
Y1.1	0,735	0,7	Valid
Y2.2	0,745	0,7	Valid
Y3.3	0,804	0,7	Valid
Y4.4	0,734	0,7	Valid
Y5.5	0,813	0,7	Valid
Y6.6	0,782	0,7	Valid

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Pada tabel 7, dapat diketahui bahwa dari 6 item pernyataan pada variabel Engagement Karyawan, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Y5.5 sebesar 0,813 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Saya berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan ini." Sementara itu, nilai *outer loading* terendah adalah pada indikator Y4.4 sebesar 0,734 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Pekerjaan yang saya jalani memberikan inspirasi."

4. Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja bertotal 10 pernyataan dengan 150 responden karyawan CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi, untuk memenuhi kriteria *convergent validity*, setiap pertanyaan terkait engagement karyawan harus memiliki nilai > 0,7. Nilai *convergent validity* diperoleh dari tabel *outer loading* pada program Smart PLS, yaitu sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Outer Loading Kepuasan Kerja

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Conevegrent Validity	Kesimpulan
Z1.1	0,775	0,7	Valid
Z2.2	0,735	0,7	Valid
Z3.3	0,808	0,7	Valid
Z4.4	0,801	0,7	Valid
Z5.5	0,811	0,7	Valid
Z6.6	0,803	0,7	Valid
Z7.7	0,773	0,7	Valid
Z8.8	0,773	0,7	Valid
Z9.9	0,725	0,7	Valid
Z10.10	0,790	0,7	Valid

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Pada tabel 8, dapat diketahui bahwa dari 10 item pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Z5.5 sebesar 0,811 > 0,7, yang merujuk pada pernyataan: "Saya senang dengan

promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan." Sementara itu, nilai *outer loading* terendah adalah pada indikator Z9.9 sebesar $0,725 > 0,7$, yang merujuk pada pernyataan: "Rekan kerja saya memberikan umpan balik dan dukungan."

Construck Reliability and Validity

1. Cronbach Alpha

Pada tahap ini, pengukuran sebuah konstruk dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Cronbach's alpha* untuk memperkuat pengujian reliabilitas. u Berikut adalah nilai *Cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 1. Cronbach Alpha

Variabel	Hasil	Standart Cronbach Alpha	Kesimpulan
X1	0,930	0,7	Reliabel
X2	0,889	0,7	Reliabel
Y	0,862	0,7	Reliabel
Z	0,928	0,7	Reliabel

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

- 1 Berdasarkan tabel 9, nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah 0,889, $> 0,7$. Hal ini membuktikan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang kuat dan dapat dinyatakan sebagai reliabel. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan handal.
- 2 Berdasarkan tabel 9, nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel Budaya Kerja (X2) adalah 0,862, $> 0,7$. Hal ini membuktikan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang kuat dan dapat dinyatakan sebagai reliabel. Dengan demikian, variabel Budaya Kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan handal.
- 3 Berdasarkan tabel 9, nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel *Engagement* Karyawan (Y) adalah 0,930, $> 0,7$. Hal ini membuktikan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang kuat dan dapat dinyatakan sebagai reliabel. Dengan demikian, variabel Budaya Kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan handal.
- 4 Berdasarkan tabel 9, nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,928, $> 0,7$. Hal ini membuktikan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang kuat dan dapat dinyatakan sebagai reliabel. Dengan demikian, variabel Budaya Kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan handal.

2. Composite Reliability

Pada tahap ini, ditekankan konsistensi dan akurasi instrumen untuk setiap variabel. Indikator dianggap memenuhi kriteria *composite reliability* jika memiliki nilai $> 0,7$. Berikut ini adalah nilai *composite reliability* untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 10. Hasil Composite Reliability

Variabel	Hasil	Standart Cronbach Alpha	Kesimpulan
X1	0,942	0,7	Reliabel
X2	0,915	0,7	Reliabel
Y	0,897	0,7	Reliabel
Z	0,939	0,7	Reliabel

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

- 1 Berdasarkan tabel 10, nilai *composite reliability* untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah $0,942 > 0,7$. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian.
- 2 Berdasarkan tabel 10, nilai *composite reliability* untuk variabel Budaya Kerja adalah $0,915 > 0,7$. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian.
- 3 Berdasarkan tabel 10, nilai *composite reliability* untuk variabel Engagement Karyawan adalah $0,897 > 0,7$. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Engagement Karyawan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian.
- 4 Berdasarkan tabel 10, nilai *composite reliability* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah $0,937 > 0,7$. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian.

3. Average Variant Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE), dengan nilai AVE variabel $> 0,50$, menunjukkan bahwa persyaratan konvergen validitas telah terpenuhi dengan baik, atau berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan 50% atau lebih variasi dari item-item yang diukur.

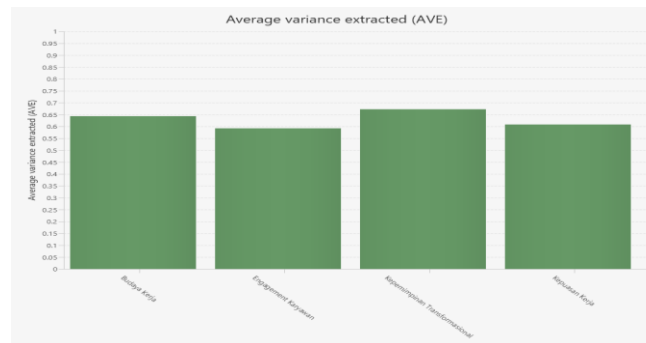
Tabel 11. Hasil Average Variant Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,672
X2	0,643
Y	0,592
Z	0,608

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 11 di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua variabel lebih dari 0,50, yaitu X1 ($0,643 > 0,50$), X2 ($0,592 > 0,50$), Y ($0,672 > 0,50$) dan Z ($0,608 > 0,50$). Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa indikator dan variabelnya telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

Berikut adalah grafik AVE



Gambar 5. Grafik Average Variance Extracted

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Gambar 5, yang berjudul "**Average Variance Extracted (AVE)**" menunjukkan nilai rata-rata varians yang diekstraksi untuk beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian. Grafik ini menampilkan sumbu Y yang merepresentasikan nilai AVE dengan rentang antara 0 hingga 1,

sedangkan sumbu X berisi nama variabel penelitian, seperti budaya kerja, engagement karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Nilai AVE yang ditampilkan dalam grafik diwakili oleh kolom berwarna hijau, yang menunjukkan seberapa besar validitas konvergen dari masing-masing variabel.

Secara umum, nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki validitas konvergen yang baik, artinya indikator-indikator dalam variabel tersebut mampu menjelaskan varians yang cukup besar dari konstruk yang diukur. Jika semua kolom dalam grafik ini menunjukkan nilai AVE di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria validitas konvergen. Namun, apabila terdapat nilai di bawah 0,5, ini mengindikasikan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap indikator yang digunakan dalam variabel tersebut. Grafik ini memberikan visualisasi yang jelas mengenai validitas konstruk penelitian dan menjadi salah satu dasar penting dalam analisis data penelitian.

Uji Diskriminan Validitas

Pada bagian ini dijelaskan mengenai uji *discriminant validity*, yang dapat dilihat melalui faktor *cross loading*, untuk menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang cukup. Sebuah indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai faktor *cross loading* dan indikator variabel lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya.

Discriminant Validity – Fornell Larcker

Indikator dari *Fornell-Larcker* mengacu pada nilai korelasi antara suatu variabel dengan variabel itu sendiri, yang dibandingkan dengan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Suatu variabel dianggap valid jika nilai korelasi antara variabel tersebut dengan dirinya sendiri lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lain.

Tabel 12. Hasil Fornell-Larcker

Validitas diskriminan - Kriteria Fornell-Larcker				
	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja
Budaya Kerja	0.802			
Engagement Karyawan	0.679	0.770		
Kepemimpinan Transformasional	0.551	0.721	0.820	
Kepuasan Kerja	0.688	0.765	0.667	0.780

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Pada tabel 12, di atas, dapat dilihat nilai *Fornell-Larcker*, di mana nilai untuk Kepemimpinan Transformasional adalah 0,820, yang lebih besar dari 0,667, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan evaluasi *discriminant validity* terpenuhi. Budaya Kerja yang memiliki nilai 0,802, lebih besar dari 0,551, 0,679, dan 0,688. Hal yang sama berlaku untuk *Engagement* Karyawan memiliki nilai 0,770, lebih besar dari 0,721 dan 0,765.

Discriminant Validity – Cross Loading

Nilai *cross loading* mengacu pada korelasi antara indikator dan variabel. Sebuah penelitian dianggap valid jika indikator-indikator yang membentuk variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator-indikator yang berada di luar variabel tersebut.

1. Kepemimpinan Transformasional

Tabel 13. Hasil Cross Loading Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Variabel
-----------	----------

	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0,739	0,323	0,453	0,426
X1.2	0,844	0,472	0,642	0,851
X1.3	0,797	0,469	0,548	0,502
X1.4	0,810	0,360	0,544	0,449
X1.5	0,847	0,471	0,608	0,601
X1.6	0,857	0,466	0,622	0,578
X1.7	0,830	0,421	0,612	0,617
X1.8	0,829	0,590	0,662	0,578

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data pada tabel 13, di atas, nilai *cross loading* untuk Kepemimpinan Transformasional secara keseluruhan lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* juga > 0,7, sehingga memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Indikator dengan nilai *cross loading* tertinggi pada Kepemimpinan Transformasional adalah pada pernyataan X1.5, dengan nilai 0,857, yang menyatakan: "Atasan saya menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang." Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada X1.1, yaitu 0,739, dengan pernyataan: "Atasan saya memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan."

2. Budaya Kerja

Tabel 14. Hasil *Cross Loading* Budaya Kerja

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja
X2.1	0,493	0,779	0,580	0,543
X2.2	0,502	0,851	0,555	0,608
X2.3	0,390	0,791	0,468	0,521
X2.4	0,425	0,830	0,560	0,573
X2.5	0,300	0,749	0,496	0,451
X2.6	0,510	0,808	0,594	0,595

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data pada tabel 14, di atas, nilai *cross loading* untuk Budaya Kerja secara keseluruhan lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* juga > 0,7, sehingga memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Indikator dengan nilai *cross loading* tertinggi pada Budaya Kerja adalah pada pernyataan X2.2, dengan nilai 0,851, yang menyatakan: "Saya menikmati pekerjaan yang telah diberikan kepada saya." Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada X2.5, yaitu 0,749, dengan pernyataan: "Saya rela bekerja lembur demi menyelesaikan kewajiban kerja guna mencapai target perusahaan yang baik."

3. Engagement Karyawan

Tabel 15. Hasil *Cross Loading* Engagement Karyawan

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja

Y1.1	0,549	0,479	0,735	0,633
Y1.2	0,477	0,431	0,745	0,585
Y1.3	0,527	0,559	0,804	0,521
Y1.4	0,580	0,574	0,734	0,670
Y1.5	0,664	0,562	0,813	0,577
Y1.6	0,505	0,491	0,782	0,526

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data pada tabel 15, di atas, nilai *cross loading* untuk *Engagement* Karyawan secara keseluruhan lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* juga > 0,7, sehingga memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Indikator dengan nilai *cross loading* tertinggi pada *Engagement* Karyawan adalah pada pernyataan Y1.5, dengan nilai 0,813, yang menyatakan: "Saya berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan ini." Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada Y1.4, yaitu 0,734, dengan pernyataan: "Pekerjaan yang saya jalani memberikan inspirasi."

4. Kepuasan Kerja

Tabel 16. Hasil *Cross Loading* Kepuasan Kerja

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja
Z1.1	0,556	0,510	0,573	0,775
Z1.2	0,486	0,541	0,600	0,735
Z1.3	0,492	0,564	0,570	0,808
Z1.4	0,524	0,508	0,642	0,801
Z1.5	0,522	0,581	0,651	0,811
Z1.6	0,524	0,527	0,637	0,803
Z1.7	0,454	0,509	0,627	0,773
Z1.8	0,553	0,560	0,590	0,773
Z1.9	0,534	0,551	0,492	0,725
Z1.10	0,555	0,512	0,576	0,790

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data pada tabel 16, di atas, nilai *cross loading* untuk Kepuasan Kerja secara keseluruhan lebih besar dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* juga > 0,7, sehingga memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Indikator dengan nilai *cross loading* tertinggi pada Kepuasan Kerja adalah pada pernyataan Z1.5, dengan nilai 0,811, yang menyatakan: "Saya senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi (kenaikan jabatan) dalam perusahaan." Sedangkan nilai *cross loading* terendah terdapat pada Z1.9, yaitu 0,725, dengan pernyataan: "Rekan kerja saya memberikan umpan balik dan dukungan."

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah suatu metode dalam analisis statistik yang digunakan untuk mendeteksi adanya hubungan yang kuat atau korelasi tinggi antara variabel independen dalam sebuah model regresi. Multikolinieritas terjadi ketika dua atau lebih variabel independen memiliki hubungan yang sangat erat, sehingga dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam estimasi parameter regresi dan mengurangi keakuratan model dalam memprediksi variabel dependen. Uji ini biasanya dilakukan dengan melihat *Variance Inflation Factor* (VIF) atau *Tolerance Value*. Jika nilai VIF > 5 atau 10, maka terdapat indikasi multikolinieritas yang tinggi dan perlu dilakukan penyesuaian,

seperti menghapus variabel yang memiliki korelasi tinggi atau menggunakan metode regresi alternatif seperti *Partial Least Squares (PLS) regression*. Jika nilai VIF berada antara 1 hingga 5, maka multikolinieritas masih dalam batas yang dapat diterima. Berdasarkan tabel 4.17, nilai VIF yang tercatat.

Tabel 17. Uji Multikolinieritas Outer Model

Variabel	VIF
X1.1	1,979
X1.2	2,778
X1.3	2,397
X1.4	2,610
X1.5	2,945
X1.6	3,251
X1.7	2,720
X1.8	2,563
X2.1	2,066
X2.2	2,701
X2.3	2,120
X2.4	2,639
X2.5	1,865
X2.6	2,138
Y1.1	1,767
Y1.2	1,889
Y1.3	2,462
Y1.4	1,577
Y1.5	2,442
Y1.6	2,001
Z1.1	2,234
Z1.2	1,870
Z1.3	2,574
Z1.4	2,448
Z1.5	2,746
Z1.6	2,365
Z1.7	2,362
Z1.8	2,213
Z1.9	1,972
Z1.10	2,384

Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Tabel 18. Uji Multikolinieritas Inner Model

construk	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja
Budaya Kerja		1,954		1,435
Engagement Karyawan				
Kepemimpinan Transformasional		1,855		1,435
Kepuasan Kerja		2,452		

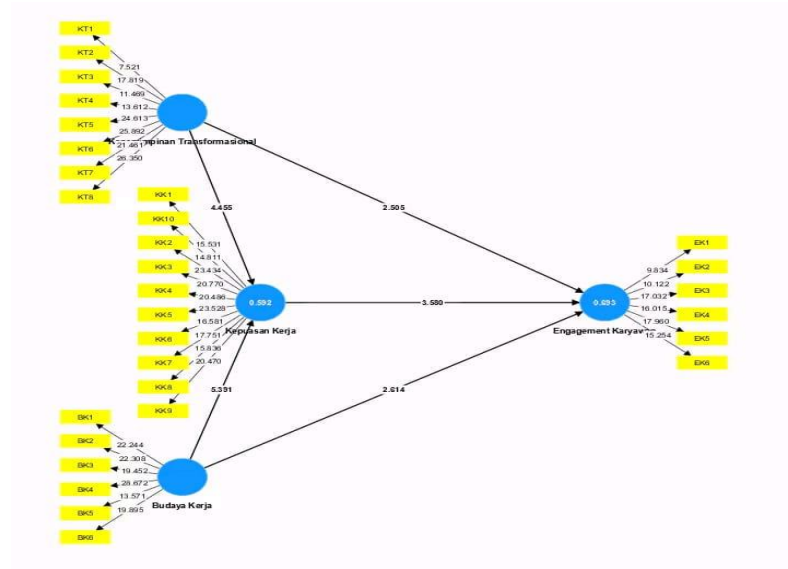
Sumber: Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Tabel 18, menunjukkan hasil uji multikolinieritas pada inner model, dengan menampilkan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel. Berdasarkan tabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai VIF sebesar 1,855 dan 1,435, Budaya Kerja (X2) memiliki nilai VIF

sebesar 1,954 dan 1,435, dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai VIF sebesar 2,452. Sehingga tidak ada multikolinieritas antara variabel yang memengaruhi Y

Hasil Analisis Struktural Model (*Inner Model*)

Pada tahap penelitian ini, dilakukan penegasan terhadap korelasi antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Penelitian ini menggunakan model struktural dengan indikator seperti *R-square* (R^2), dan *F-square*. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS versi 4.0. Hasil dari *Inner Model* yang diolah dalam Smart PLS 4.0 menunjukkan gambaran yang terbentuk sebagai berikut :



Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Dari data yang tercantum pada variabel laten Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja, nilai t-statistik dapat digunakan sebagai acuan. Dengan kriteria bahwa nilai t-statistik lebih dari 1,96 menunjukkan adanya korelasi signifikan antara variabel laten. Untuk hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja, nilai t-statistiknya adalah 4,455, yang lebih besar dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kepuasan Kerja. Begitu pula dengan hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Engagement Karyawan, dengan nilai t-statistik 2,505, yang juga lebih besar dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Engagement Karyawan. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Engagement Karyawan memiliki nilai t-statistik 3,580, yang lebih besar dari 1,96, menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memengaruhi Engagement Karyawan. Hubungan Budaya Kerja dengan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t-statistik 5,391, yang lebih besar dari 1,96, namun tetap dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja memengaruhi Kepuasan Kerja. Terakhir, untuk hubungan Budaya Kerja dengan Engagement Karyawan, nilai t-statistiknya adalah 2,614, yang lebih besar dari 1,96, menegaskan bahwa Budaya Kerja memengaruhi Engagement Karyawan.

1. R-Square (R^2)

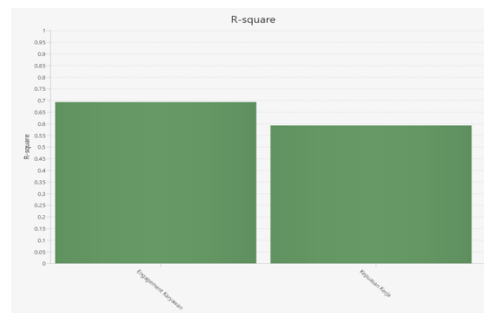
Pada tahap ini, analisis dilakukan untuk mengukur seberapa kuat pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Standar pengukuran yang digunakan adalah 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap cukup moderat, dan 0,25 dianggap lemah. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan Smart PLS 4.0, nilai *R-square* yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 19. Nilai R-Square

R-square - Ringkasan		
	R-square	Adjusted R-square
Engagement Karyawan	0.693	0.686
Kepuasan Kerja	0.592	0.587

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data pada tabel 19,, nilai *R-square* untuk variabel Engagement Karyawan (Y) adalah sebesar 0,686 (68,6%). Nilai tersebut termasuk dalam kategori cukup kuat. Sedangkan nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,587 (58,7%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* memiliki pengaruh yang relatif cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap *engagement* karyawan dengan memediasi kepuasan kerja. Berikut ini adalah grafik yang menggambarkan nilai *R-square* tersebut:



Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Gambar 7, *R-square* menampilkan nilai koefisien determinasi (R^2) untuk dua variabel utama dalam penelitian, yaitu *Engagement Karyawan* dan *Kepuasan Kerja*. Sumbu Y dalam grafik ini merepresentasikan nilai R^2 dengan skala antara 0 hingga 1, sementara sumbu X menunjukkan nama kedua variabel yang dianalisis. Kolom hijau di grafik menggambarkan nilai R^2 yang dihasilkan dari analisis data.

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Berdasarkan grafik, nilai R^2 untuk variabel *Engagement Karyawan* lebih tinggi dibandingkan dengan variabel *Kepuasan Kerja*. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan variasi pada *Engagement Karyawan* dibandingkan dengan *Kepuasan Kerja*. Secara umum, semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam menjelaskan hubungan antara variabel.

Nilai R^2 ini penting dalam mengevaluasi kualitas model penelitian. Jika nilai mendekati 1, maka variabel independen dalam model mampu menjelaskan hampir seluruh variasi variabel dependen. Sebaliknya, nilai yang rendah menunjukkan bahwa masih ada faktor lain di luar model yang memengaruhi variabel dependen. Gambar ini memberikan gambaran yang jelas tentang efektivitas model penelitian dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

2. F-Square

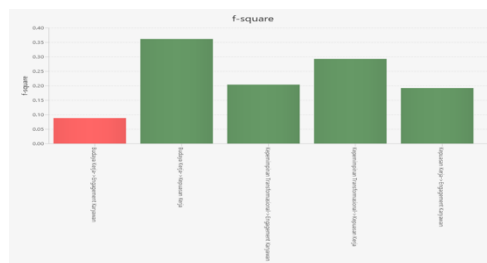
F-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai pengaruh relatif antara variabel independen (yang memengaruhi) dan variabel dependen (yang dipengaruhi). Nilai F-square diukur dengan kriteria: 0,02 dianggap kecil, 0,15 dianggap moderat, dan 0,35 dianggap besar. Berikut adalah nilai F-square untuk setiap variabel:

Tabel 20. Nilai F-Square

f-square - Matriks				
	Budaya Kerja	Engagement Karyawan	Kepemimpinan Transformatif	Kepuasan Kerja
Budaya Kerja		0.088		0.361
Engagement Karyawan				
Kepemimpinan Transformatif		0.204		0.292
Kepuasan Kerja		0.192		

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Pada tabel 20, berdasarkan nilai yang ditampilkan dalam tabel, budaya kerja memiliki pengaruh kecil terhadap engagement karyawan dengan nilai 0.088, tetapi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0.361. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja lebih berdampak pada kepuasan kerja dibandingkan keterlibatan karyawan. Sementara itu, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sedang terhadap engagement karyawan dengan nilai 0.204, serta terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0.292. Artinya, kepemimpinan transformasional cukup berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Selain itu, engagement karyawan memiliki pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0.192, yang menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap kepuasan kerja, dampaknya tidak sebesar budaya kerja atau kepemimpinan transformasional.



**Gambar 8. Grafik F-Square
Data Diolah Smart PLS 4.0 (2025)**

Gambar 8 F-Square menunjukkan nilai efek ukuran (*effect size*) dari hubungan antar variabel dalam model penelitian. Grafik ini menggunakan sumbu Y untuk menggambarkan nilai *f-square*, dengan skala yang menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing hubungan terhadap variabel dependen. Sumbu X menampilkan pasangan variabel independen dan dependen, seperti Budaya Kerja -> *Engagement* Karyawan, Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja, dan lain-lain.

Nilai *f-square* mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Berdasarkan grafik, kontribusi tertinggi terlihat pada hubungan antara *Budaya Kerja* dan *Kepuasan Kerja*, diikuti oleh hubungan *Kepemimpinan Transformatif* terhadap *Kepuasan Kerja*. Sementara itu, pengaruh *Budaya Kerja* terhadap *Engagement* Karyawan memiliki nilai *f-square* yang paling rendah, ditandai dengan kolom berwarna merah. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen pada hubungan ini relatif kecil dibandingkan dengan hubungan lainnya.

Secara umum, nilai *f-square* digunakan untuk menginterpretasikan tingkat pengaruh variabel independen, di mana nilai di atas 0,02 dianggap kecil, nilai di atas 0,15 dianggap sedang, dan nilai di atas 0,35 dianggap besar. Grafik ini menunjukkan bagaimana masing-masing variabel

independen berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen, sehingga membantu dalam mengevaluasi kekuatan model penelitian secara keseluruhan.

Hasil Analisis Pengujian Hipotesis

Pada tahap pengujian ini, digunakan metode bootstrapping pada Smart PLS 4.0, dengan membandingkan t-statistik yang lebih besar dari t-tabel. Hipotesis akan diterima jika t-statistik lebih besar dari t-tabel, sedangkan jika t-statistik lebih kecil dari t-tabel, hipotesis akan ditolak. Nilai t-tabel yaitu :

Tabel 21. Hasil Uji Hipotesis - Bootstrapping (Pengaruh Langsung)

Koefisien jalur - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p					
	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Budaya Kerja -> Engagement Karyawan	0.230	0.233	0.088	2.618	0.009
Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja	0.460	0.463	0.085	5.399	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Engagement Karyawan	0.341	0.340	0.135	2.529	0.011
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.414	0.411	0.093	4.448	0.000
Kepuasan Kerja -> Engagement Karyawan	0.380	0.382	0.106	3.595	0.000

Tabel 22. Hasil Uji Hipotesis - Bootstrapping (Pengaruh Tidak Langsung)

Efek tidak langsung spesifik - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p					
	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja -> Engagement Karyawan	0.175	0.175	0.054	3.246	0.001
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Engagement Karyawan	0.157	0.158	0.063	2.508	0.012

Nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan nilai p digunakan untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Pendekatan ini tidak lagi menghitung estimasi pengukuran dan standar kesalahan berdasarkan asumsi statistik, melainkan berdasarkan observasi empiris. Jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan/atau nilai p kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima. Sebaliknya, Ha ditolak dan Ho diterima. Berikut adalah hasil uji hipotesis dalam penelitian ini.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Engagement Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H1), yaitu kepemimpinan transformasional memengaruhi *engagement* karyawan, dinyatakan terbukti. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 2,529 (> 1,96), serta nilai *p-value* sebesar 0,011, yang lebih besar dari standar signifikan (<0,05). Nilai *original sample* sebesar 0,341, Kepemimpinan transformasional memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap *engagement* karyawan. Seperti penelitian yang dilangsungkan oleh (Madona et al., 2022) kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting dalam memengaruhi Employee Engagement, karena dengan adanya kepemimpinan transformasional disuatu perusahaan dapat memengaruhi Employee Engagement. Kepemimpinan transformasional akan menjadi salah satu yang penting dalam menentukan kebijakan danperaturan yang nantinya akan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Penelitian yang dilakukan (Sucahyowati et al., 2023) bahwa keberhasilan perusahaan sangat di tentukan kualitas kepemimpinan. Pemimpin harus mampu memengaruhi karyawannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja dengan memahami dan menghargai karyawan, menumbuhkan motivasi sehingga ada kepuasan kerja. Oleh karena itu, temuan ini memberikan kontribusi pada pemahaman tentang keberhasilan implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, kepercayaan pada pemimpin dan akan berdampak terhadap meningkatnya *employee engagement*. Sedangkan menurut (Rahmadini, 2024) Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan

keterlibatan karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian yang menemukan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi timnya dapat mendorong tenaga kerja yang lebih terlibat.

Budaya Kerja Berpengaruh terhadap *Engagement* Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H2), yaitu budaya kerja memengaruhi engagement karyawan, dinyatakan terbukti. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistic* sebesar 2,618 ($> 1,96$), serta nilai *p-value* sebesar 0,009 ($< 0,05$). Nilai *original sample* sebesar 0,230, Budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap engagement karyawan. Seperti yang dilakukan oleh penelitian (Saimar et al., 2022) yang menyatakan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan engagement karyawan. Menurut (Babu et al., 2020) Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan engagement karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat ketika mereka melihat bahwa ide-ide mereka dihargai. Sedangkan menurut penelitian (Purnawati et al., 2021) Keterlibatan karyawan dapat memberikan keyakinan dan kepastian kepada anggotanya mengenai masa depan, di mana manajemen dapat menghargai setiap individu dalam organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja diperkuat. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai *t-statistik* sekitar 4,448 ($> 1,96$), dan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Nilai sampel asli adalah 0,414, Kepemimpinan transformasional memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Dappa et al., 2019) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan (Sylvani et al., 2020) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi. Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Penelitian oleh (Djaya, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.

Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H4), yaitu budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja diperkuat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t* statistik sebesar 5,399 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,460, Budaya kerja memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Efrinawati et al., 2022) Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Rahmi et al., 2024) bahwa Variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan (Kurniawan, 2019) Budaya menjadi faktor pembeda antar masyarakat dalam hal cara berinteraksi dan menyelesaikan pekerjaan. Budaya juga berperan dalam menyatukan anggota suatu kelompok dengan membentuk kesamaan pandangan, yang pada akhirnya menciptakan pola perilaku atau tindakan yang seragam. Kepuasan kerja sendiri merupakan indikator kualitas kehidupan dalam suatu organisasi. Namun, apabila kepuasan kerja tidak berkontribusi pada peningkatan budaya kerja, maka hal tersebut dapat menjadi pertanda kurang baik bagi organisasi.

Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Engagement Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H5), yaitu kepuasan kerja memengaruhi engagement karyawan, dinyatakan terbukti. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistic* sebesar 3,596 ($> 1,96$), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Nilai *original sample* sebesar 0,380, Kepuasan kerja memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap engagement karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Poetiray & Ariadi, 2024) organisasi perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui praktik manajemen yang efektif, karena hal ini dapat menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Menurut penelitian (Suparman, 2024) Kepuasan kerja telah terbukti menjadi prediktor penting bagi keterlibatan karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Sedangkan menurut (Wibisono & Gunawan, 2023) Sebuah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan, yang erat kaitannya dengan tingkat keterlibatan mereka.

Kepuasan Kerja Memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Engagement Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H6), yaitu kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap engagement karyawan, dinyatakan terbukti. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 2,508 ($> 1,96$), serta nilai *p-value* sebesar 0,012 ($< 0,05$). Nilai *original sample* sebesar 0,157, Kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi positif dan signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan engagement karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Anom et al., 2023) karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional melaporkan kepuasan kerja lebih tinggi, yang esensial dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, membantu mendorong keterlibatan yang lebih besar. Penelitian yang dilakukan oleh (Lisabella & Hasmawaty, 2021) kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, disarankan agar penerapan kepemimpinan transformasional lebih ditingkatkan dengan cara lebih memperhatikan kebutuhan karyawan, menyampaikan visi dan misi secara jelas, serta mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Selain itu, kepemimpinan ini juga harus mampu menumbuhkan kreativitas, memberikan pendampingan, pembinaan, serta pengawasan yang efektif kepada karyawan.

Kepuasan Kerja Memediasi antara Budaya Kerja dan Engagement Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H7), yaitu kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya kerja terhadap engagement karyawan, dinyatakan terbukti. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistic* sebesar 3,246 ($> 1,96$), serta nilai *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Nilai *original sample* sebesar 0,175, Kepuasan kerja memiliki **pengaruh mediasi positif dan signifikan** dalam hubungan antara budaya kerja dan engagement karyawan. Berdasarkan hasil penelitian (Winandar et al., 2021), kepuasan kerja memediasi budaya kerja, sedangkan hasil penelitian (Dami et al., 2022), kepuasan kerja memediasi engagement karyawan dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja, memediasi budaya kerja dan engagement karyawan. Sedangkan menurut penelitian (Suparjiman et al., 2024) temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung guna mencapai tingkat komitmen dan produktivitas karyawan yang lebih optimal. Studi menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan cenderung merasa lebih puas saat bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan kondusif

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap *engagement* karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *mediating* pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ($t = 2,529$; $p = 0,011$) dan budaya kerja ($t = 2,618$; $p = 0,009$) berpengaruh signifikan terhadap *engagement* karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional ($t = 4,448$; $p = 0,000$) dan budaya kerja ($t = 5,399$; $p = 0,000$) juga secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memengaruhi *engagement* karyawan ($t = 3,596$; $p = 0,000$) dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional ($t = 2,508$; $p = 0,012$) serta budaya kerja ($t = 3,246$; $p = 0,001$) terhadap *engagement* karyawan. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan dan budaya kerja dalam organisasi, semakin tinggi kepuasan dan *engagement* karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

REFERENSI

- Anom, A., Adawiyah, W. R., & Berliyanti, D. O. (2023). Job Satisfaction Karyawan Perbankan Memediasi Transformational Leadership dan Job Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 709. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.864>
- Babu, A. L., Mohan, A. C., & Manivannan. (2020). Impact of Work Culture on Employee Engagement. *Test Engineering & Management, March-April*. https://www.researchgate.net/profile/Adnan-Ali-3/publication/351350576_Impact_of_Work_Culture_on_Employee_Engagement_in_JZ_Enterprises/links/6092cf0592851c490fbb9f1/Impact-of-Work-Culture-on-Employee-Engagement-in-JZ-Enterprises.pdf
- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514–526.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823–834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Djaya, E. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi Pada Lapas Wanita Klas IIA Malang. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(03), 281–287. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/681%0Ahttps://journal.media-publikasi.id/index.php/bullet/article/download/681/246>
- Efrinawati, Yusup, Norawati, S., & Supardi. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerjapegawaidinas Ketenagakerjaan Dantransmigrasi Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1–16. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/6554/3896>
- Firjatullah, J., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Kurniawan, F. (2019). Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 5(03), 241–255. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/download/6938/2990>
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bekasi). *Jurnal Ekonomi Manajemen*

- Sistem Informasi*, 3(5), 540–552.
<https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/876>
- Lisabella, M., & Hasmawaty, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(4), 209–226. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i4.380>
- Madona, O. B. J. A., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Panorogo. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 10(1), 1–52. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>
- Poetiray, M. Y. G., & Ariadi, G. (2024). Work-Life Satisfaction and Job Incentives Affect Turnover Intention Mediated by Employee Engagement. *KnE Social Sciences*, 2024, 811–828. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i14.16146>
- Pramudhita, F., Salsabila, N., & Anggraeni, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 7(7).
- Purnawati, D., Sulistiowati, S., & Kalis, M. C. I. (2021). Pengaruh Karakteristik Milenial, Budaya Kerja dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Dalam Revolusi Industri 4.0. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 9(4), 240. <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i4.49939>
- Rahmadini, K. (2024). Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Variabel. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6), 3127–3140. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i6.1932>
- Rahmi, Nur, I. S. M., & Toatubun, H. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Saimar, M., Mas'ud, M., & Badaruddin. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Kepuasan Penghasilan Terhadap Employee Engagement Pada Pt Pelindo Jasa Maritim. *The Manusagre Journa*, 2(1), 323–335. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/view/3562%0Ahttps://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/download/3562/1775>
- Sucahyowati, H., Hendrawan, A., & Cahyandi, K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement. *Wijayakusuma National Conference (WiNCo)*, 1(1), 11–17. <https://doi.org/10.70184/37pm7g31>
- Suparjiman, S., Satriawan, B., & Sondari, T. (2024). Does Working Culture Improve Employee Performance? The Mediation Role of Job Satisfaction . *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 171–178. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2512>
- Suparman, T. I. (2024). The Effect of Flexible Work System, Workload, Work Ability, Job Satisfaction, Employee Engagement and Work Stress On Employee Performance (Case Study at PT Mecoido). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 1243–1259. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.974>
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Wibisono, & Gunawan, A. W. (2023). The Effect Of Trust, Employee Engagement On Employee Performance Mediation By Job Satisfaction In Private Banking Companies In Indonesia. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(8), 14408–1416. <https://doi.org/10.59188/jcs.v2i8.493>
- Winandar, F., I Ketut R.Sudiarditha, & Dewi Susita. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Matahari Department Store Tbk. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 83–99.

- <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.433>
- Anom, A., Adawiyah, W. R., & Berliyanti, D. O. (2023). Job Satisfaction Karyawan Perbankan Memediasi Transformational Leadership dan Job Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 709. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.864>
- Babu, A. L., Mohan, A. C., & Manivannan. (2020). Impact of Work Culture on Employee Engagement. *Test Engineering & Management, March-April*. https://www.researchgate.net/profile/Adnan-Ali-3/publication/351350576_Impact_of_Work_Culture_on_Employee_Engagement_in_JZ_Enterprises/links/6092cf0592851c490fbb9f1/Impact-of-Work-Culture-on-Employee-Engagement-in-JZ-Enterprises.pdf
- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 514–526.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823–834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Djaya, E. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi Pada Lapas Wanita Klas IIA Malang. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(03), 281–287. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/681%0Ahttps://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/download/681/246>
- Efrinawati, Yusup, Norawati, S., & Supardi. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerjapegawaidinas Ketenagakerjaan Dantransmigrasi Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1–16. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/6554/3896>
- Firjatullah, J., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Kurniawan, F. (2019). Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 5(03), 241–255. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/download/6938/2990>
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bekasi). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(5), 540–552. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/876>
- Lisabella, M., & Hasmawaty, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(4), 209–226. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i4.380>
- Madona, O. B. J. A., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Karyawan Ekspedisi Anteraja Cabang Panorogo. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 10(1), 1–52. <https://doi.org/10.21608/pshj.2022.250026>
- Poetiray, M. Y. G., & Ariadi, G. (2024). Work-Life Satisfaction and Job Incentives Affect Turnover Intention Mediated by Employee Engagement. *KnE Social Sciences*, 2024, 811–828. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i14.16146>
- Pramudhita, F., Salsabila, N., & Anggraeni, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 7(7).
- Purnawati, D., Sulistiowati, S., & Kalis, M. C. I. (2021). Pengaruh Karakteristik Milenial, Budaya Kerja

- dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Dalam Revolusi Industri 4.0. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 9(4), 240. <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i4.49939>
- Rahmadini, K. (2024). Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Variabel. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(6), 3127–3140. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i6.1932>
- Rahmi, Nur, I. S. M., & Toatubun, H. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Saimar, M., Mas'ud, M., & Badaruddin. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Dan Kepuasan Penghasilan Terhadap Employee Engagement Pada Pt Pelindo Jasa Maritim. *The Manusagre Journa*, 2(1), 323–335. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/view/3562%0Ahttps://ejournal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/download/3562/1775>
- Sucahyowati, H., Hendrawan, A., & Cahyandi, K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement. *Wijayakusuma National Conference (WinCo)*, 1(1), 11–17. <https://doi.org/10.70184/37pm7g31>
- Suparjiman, S., Satriawan, B., & Sondari, T. (2024). Does Working Culture Improve Employee Performance? The Mediation Role of Job Satisfaction . *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 171–178. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2512>
- Suparman, T. I. (2024). The Effect of Flexible Work System, Workload, Work Ability, Job Satisfaction, Employee Engagement and Work Stress On Employee Performance (Case Study at PT Mecoido). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 1243–1259. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.974>
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Wibisono, & Gunawan, A. W. (2023). The Effect Of Trust, Employee Engagement On Employee Performance Mediation By Job Satisfaction In Private Banking Companies In Indonesia. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(8), 14408–1416. <https://doi.org/10.59188/jcs.v2i8.493>
- Winandar, F., I Ketut R.Sudiarditha, & Dewi Susita. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Matahari Department Store Tbk. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 83–99. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i1.433>