

## Analisis Faktor *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari

### *Factor Analysis of Employee Engagement on Employee Performance at PT Sinkona Indonesia Lestari*

**Christina Amanda Savitri\***

Politeknik Ketenagakerjaan Jakarta  
E-mail: christinaamanda@polteknaker.ac.id

**Ni Luh Putu Nia Anggraeni**

Politeknik Ketenagakerjaan Jakarta  
E-mail: niaanggraeni@polteknaker.ac.id

**Dony Firman Santosa**

Politeknik Ketenagakerjaan Jakarta  
E-mail: donyfirman@polteknaker.ac.id

#### ABSTRACT

*Length of work is one of the assessments or determinants that can show that the company has engaged employees. PT Sinkona Indonesia Lestari (PT SIL) has employees who have worked for more than 16 years as much as 62,25 percent, this shows that many employees at PT SIL feel engaged with the company. Based on this background, this research was conducted at PT SIL which aimed to find out and analyze what factors influence employee engagement on performance or employee performance at PT SIL. The sample for this study includes 100 of his employees with a stratified random sample. The variables used to describe employee engagement factors are leadership, compensation, and organizational culture. Other potential variables are employee engagement and employee performance. Organizational culture (organizational culture) has been shown to have a significant positive impact on both employee engagement and employee performance (employee performance).*

**Keywords:** *Compensation, employee engagement, employee performance, leadership, organizational culture.*

#### ABSTRAK

Lama bekerja adalah salah satu penilaian atau faktor yang bisa menunjukkan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang *engaged*. PT Sinkona Indonesia Lestari (PT SIL) memiliki karyawan yang lama bekerjanya lebih dari 16 tahun sebanyak 62,25 persen, hal ini menunjukkan banyak karyawan di PT SIL merasa *engaged* dengan perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini dilakukan di PT SIL yang ditujukan untuk mengetahui dan melakukan analisis faktor apa saja yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap performa atau kinerja dari karyawan (*employee performance*) di PT SIL. Sampel penelitian dalam penelitian berjumlah 100 karyawan dengan *stratified random sampling*. Variabel yang digunakan untuk menunjukkan faktor *employee engagement* adalah kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*), budaya organisasi (*organizational culture*). Variabel laten lainnya yaitu *employee engagement* dan kinerja karyawan (*employee performance*). Variabel-variabel dianalisis dengan menggunakan *Structural Equational Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)*. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) memiliki hasil positif dan signifikan baik terhadap *employee engagement* maupun kinerja karyawan (*employee performance*).

**Kata kunci:** Budaya organisasi, *employee engagement*, kepemimpinan, kinerja karyawan, kompensasi.

\*Corresponding author

## PENDAHULUAN

*Employee engagement* telah menjadi topik yang sering dibicarakan dan diukur pada beberapa tahun terakhir ini. Ketika karyawan memiliki komitmen secara emosional pada suatu perusahaan maka dapat dikatakan bahwa tercipta *employee engagement* dalam perusahaan tersebut. Perusahaan dengan level *employee engagement* yang tinggi akan terlihat dari karyawannya yang bekerja bukan hanya untuk gaji semata ataupun untuk pencapaian karir yang lebih tinggi, tetapi karyawan mereka akan menunjukkan kinerja atas dasar pencapaian tujuan dari organisasi (Kruse, 2012).

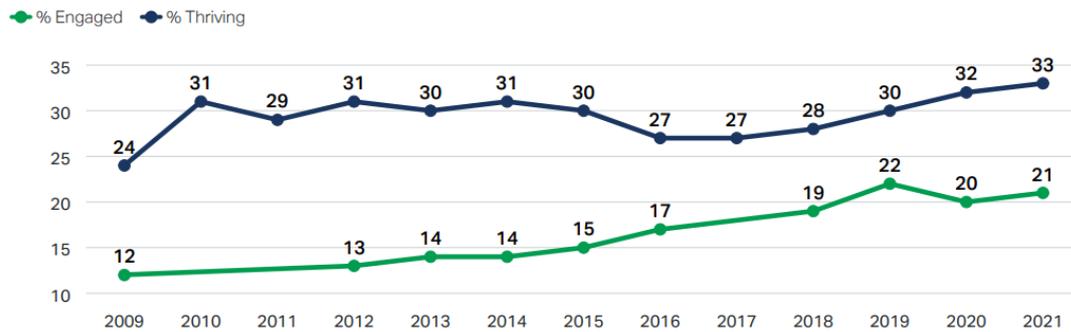
*Employee engagement* memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* merupakan bagian dari aktifitas motivasi karyawan yang diasumsikan akan mengarahkan karyawan untuk bekerja secara antusias dan mencapai tujuan atau goal yang dimiliki perusahaan. Menurut riset oleh Farndale *et al.* (2014), keterikatan karyawan atau yang kita ketahui sebagai *employee engagement* berdampak positif dan berperan untuk menaikkan performa karyawan (*employee performance*) dan juga profitabilitas dari perusahaan. Karyawan yang merasa terikat di tempat mereka bekerja akan menunjukkan kecenderungan untuk memiliki komitmen terhadap perusahaan, mendorong pencapaian, mencapai produktivitas yang meningkat, dan tingkat keluar masuknya karyawan (*turn over*) akan semakin berkurang (Febriansyah & Ginting, 2020). Menurut penelitian Anjum *et al.* (2017), *employee engagement* tidak hanya membantu dalam menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan, *employee engagement* juga secara tidak langsung mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Lockwood (2007) mengatakan jika level *engagement* seorang karyawan semakin tinggi, maka hasil kerjanya pun semakin tinggi.

Upaya meningkatkan level *employee engagement*, perusahaan atau organisasi wajib berusaha dan menjaga keberlanjutan aset perusahaan, dalam hal ini adalah karyawan. Dalam penelitian Princes dan Rony (2016) menyebutkan bila perusahaan mampu menjaga keberlanjutan karyawan dengan baik maka akan menjadi poin yang baik untuk membantu memperlancar penerapan program-program kerja dalam suatu perusahaan dan juga membantu untuk meraih tujuan organisasi. Menurut Gallup (2004), untuk mendapatkan karyawan yang memiliki performa yang tinggi dalam bekerja bila karyawan tersebut menunjukkan rasa terikat (*engagement*) dengan perusahaan.

Menurut penelitian Gallup (2017) di 155 negara. Karyawan dengan usia antara 23-65 tahun diteliti dimana diambil 1.000 orang perwakilan dari negara-negara menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawannya masih dalam tingkat rendah. Dari hasil penelitian menunjukkan 85 persen karyawan merasa tidak terikat dengan perusahaan dan pekerjaannya, Hanya 19 persen karyawan di lingkup Asia tenggara yang merasa terikat (*engaged*) dengan apa yang dikerjakannya. Berdasarkan penelitian Gallup pada tahun 2013, dimana data diambil dari New York Times (2014), menyebutkan hanya 13 persen yang merasa *engaged* di perusahaan dimana mereka bekerja. Data ini diambil dari 142 negara (Schwartz & Porath, 2014), dalam hal ini juga termasuk negara Indonesia yang menunjukkan hanya 15 persen karyawan merasa terikat (*engaged*) di tempat mereka bekerja (Merry, 2013).

Gallup *news* (2022) pun menyatakan bahwa hanya 21 persen dari karyawan yang *engaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya. Karyawan berkata mereka tidak menemukan pekerjaan yang penuh arti, dan mereka berpikir bahwa hidup mereka tidak akan baik dan tidak ada harapan tentang masa depan mereka. Tingkat *employee engagement* 2021 dapat dilihat dan tergambar pada Gambar 1.

### Employee Engagement and Life Evaluation



Gambar 1. Tingkat *employee engagement* 2021  
Sumber: Gallup (2022)

Menurut Gallup (2022) pada laporan *global workplace* di tahun 2022 dalam Gambar 2 dibawah ini, dapat dilihat *regional ranking employee engagement* dimana *South East Asia* hanya menunjukkan 24 persen karyawan yang *engaged*. Indonesia merupakan bagian dari *South East Asia*, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* di Indonesia juga masih rendah.

Regional Ranking	% Engaged
1 United States and Canada	33
2 South Asia	27
3 Southeast Asia	24
4 Latin America and the Caribbean	23
5 Sub-Saharan Africa	21
6 Commonwealth of Independent States	20
7 East Asia	17
8 Australia and New Zealand	17
9 Middle East and North Africa	15
10 Europe	14

Gambar 1. *Regional ranking employee engagement*  
Sumber: Gallup (2022)

Hal ini berkebalikan dengan kondisi *employee engagement* yang ada di PT Sinkona Lestari Indonesia (PT SIL). PT SIL adalah perusahaan yang memproduksi garam kina untuk berbagai industri farmasi, minuman, dan bahan kimia. PT SIL ini merupakan perusahaan yang berhasil dalam membentuk keterikatan pegawai atau *employee engagement* yang tinggi. Level keterikatan pegawai atau *employee engagement* yang tinggi dapat dilihat dari data karyawan-karyawan yang sudah bekerja cukup lama. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan data lamanya karyawan bekerja per Desember 2021.

Tabel 1. Formasi pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari berdasarkan masa kerja per Desember 2021

Masa Kerja (tahun)	Jumlah Karyawan (orang)
<1	5
1-5	55
6-10	9
11-15	8
16-20	37
21-25	31
26-30	27
> 30	32

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja 16 sampai lebih dari 30 tahun adalah 127 karyawan. Dapat ditunjukkan dengan presentase yaitu karyawan yang bekerja lebih dari 16 tahun adalah 62,25 persen. Riset yang dilakukan oleh Madyaratri dan Izzati (2021) memiliki hasil dimana karyawan yang *engaged* akan bekerja dan bertahan di suatu perusahaan dalam kurun waktu yang lama dan akan menunjukkan kontribusi yang nyata dalam perusahaan. Melihat dari lama bekerjanya karyawan di PT SIL maka dapat dilihat bahwa *employee engagement* di PT SIL sudah berjalan dengan baik. Namun berdasarkan data yang didapat, belum pernah diteliti perihal faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* di PT SIL, sehingga perusahaan belum bisa menentukan faktor apa saja yang memang berpengaruh dalam meningkatkan *employee engagement* dan terdapat faktor apa saja yang dapat diperbaiki untuk lebih meningkatkan *employee engagement*.

Beberapa peneliti telah melakukan riset terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Salah satu penelitian dilakukan oleh Mansoor dan Hassan (2016) di perusahaan telekomunikasi di Maldives. Mansoor dan Hassan (2016) menggunakan lima determinan yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Kelima determinan tersebut adalah kelompok dan kolaborasi (*team work and collaboration*), kemampuan berkomunikasi (*communication*), peran kerja (*job role*), manajemen perusahaan (*company management*), pelatihan dan pengembangan karir (*learning and development*). Penelitian Handoyo dan Setiawan (2017) menggunakan tujuh variabel yang menunjukkan hasil positif dan signifikan yaitu *work environment* dimana karyawan bekerja, jiwa kepemimpinan (*leadership*), hubungan antara rekan kerja dan kelompok (*team and co-worker*), remunerasi atau kompensasi (*compensation*), adanya pelatihan dan juga pengembangan karir, suatu kebijakan organisasi, dan kesejahteraan dalam bekerja (*workplace well-being*).

*Employee engagement* dipengaruhi faktor-faktor menurut Lockwood (2007) dalam Smith dan Marwick (2009) yaitu jiwa kepemimpinan, *corporate culture* (budaya organisasi), bentuk komunikasi dalam organisasi, manajemen suatu organisasi atau perusahaan, respek dalam lingkungan kerja, tingkat kepercayaan antar rekan kerja, dan kualitas atau reputasi dari organisasi. Menurut Anitha (2014), terdapat tujuh determinan keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang memberikan pengaruh pada performa karyawan yaitu jiwa memimpin yang kita sebut dengan *leadship*, tim dan rekan kerja (*team and co-worker*), lingkungan dimana karyawan bekerja (*work environment*), pemberian pelatihan (*training*) dan kesempatan untuk mengembangkan karir (*career development*) yang diberikan perusahaan, remunerasi atau kompensasi (*compensation*), kebijakan atau aturan-aturan yang ada di organisasi atau perusahaan (*organizational policies*), kesejahteraan bekerja (*workplace well-being*).

Beberapa faktor-faktor *employee engagement* diatas, peneliti akan melakukan penelitian untuk beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan performa atau kinerja dari karyawan (*employee performance*) di perusahaan yaitu kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*), dan budaya organisasi (*organizational culture*). Penelitian yang terkait dengan *employee engagement* di beberapa perusahaan memang sudah ada, keunikan antara penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah PT SIL bergerak dalam bidang industri manufaktur yang mana belum banyak yang melakukan penelitian atau studi yang berkaitan dengan *employee engagement*. Berdasarkan data, studi, dan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perlu dilakukan penelitian terhadap faktor-faktor keterikatan pegawai atau yang sering kita sebut *employee*

*engagement* di PT SIL. Bisa dikatakan bahwa tujuan akhir dari studi atau riset ini untuk menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi *employee engagement* dan mengidentifikasi faktor *employee engagement* yang perlu ditingkatkan dan dipertahankan di PT SIL.

## METODE PENELITIAN

Data primer didapatkan melalui survei yaitu dengan menyebarkan kuesioner di PT Sinkona Indonesia Lestari. Sedangkan untuk data sekunder didapatkan dari literatur dan referensi pendukung lainnya dalam bentuk buku, internet, dan laporan penelitian terkait. Karyawan yang terlibat dalam riset atau studi ini adalah karyawan PT SIL dengan jumlah 308 orang karyawan. Sampel yang dipilih menggunakan rumus Slovin (Suliyanto, 2006) dengan minimal sampel yaitu 30 karyawan.

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

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel minimal

$N$  = Jumlah populasi karyawan

$e$  = Persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel.

Penelitian ini menggunakan *sampling error* yaitu dengan tingkat *sampling error* 5 persen atau 0,05. Berdasarkan data seluruh karyawan PT SIL didapatkan jumlah sampel yaitu 100 karyawan. Metode pengambilan sampel ini disebut dengan *stratified random sampling*. Untuk mendapatkan jumlah sampel maka menggunakan rumus yaitu:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan:

$ni$  = Jumlah karyawan contoh pada sub populasi ke-i.

$Ni$  = Jumlah karyawan pada sub populasi ke-i.

$N$  = Jumlah Populasi karyawan

$n$  = Jumlah sampel minimal.

Komposisi jumlah sampel karyawan ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Tabel Komposisi Jumlah Sampel

Divisi	Jumlah Karyawan	Jumlah Sampel
Unit SPI dan Manajemen Risiko	2	2
Unit Keuangan dan Teknologi Informasi	4	4
Unit SDM, Umum & Sekretaris	8	8
Unit Pengembangan Bisnis	4	4
Unit Supply Chain	10	10
Unit Produksi	89	55
Unit Quality, Assurance & Quality Control	11	11
Unit Marketing dan Sales	6	6

## Pengujian Kuesioner

Sebelum kuesioner diberikan kepada responden maka dilaksanakan atau dilakukan pengujian untuk mengukur tingkat validitas dan tingkat reliabilitas kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini diadakan untuk menilai seberapa valid kuesioner dapat mengukur apa yang akan diukur. Bila nilai validitas lebih besar atau sama dengan 0,3 maka kuesioner tersebut bisa dinilai valid. Dalam penelitian Riduwan dan Sunarto (2014) menggunakan rumus korelasi *product* momen untuk perhitungan uji validitas seperti di bawah ini:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum X)^2) - (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

- r = koefisien korelasi antara variabel X dan Y
- N = jumlah responden
- X = skor item
- Y = skor total

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat keandalan dan konsistensi kuesioner ketika diujikan berulang. Pengujian reliabilitas menggunakan perhitungan *Cronbach's Alpha* di mana jika koefisiennya menunjukkan lebih tinggi atau sama dengan 0,6 maka kuesioner dapat dinyatakan reliabel. Berikut merupakan rumus perhitungan *Cronbach's Alpha* :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^p S_j^2}{S_T^2} \right)$$

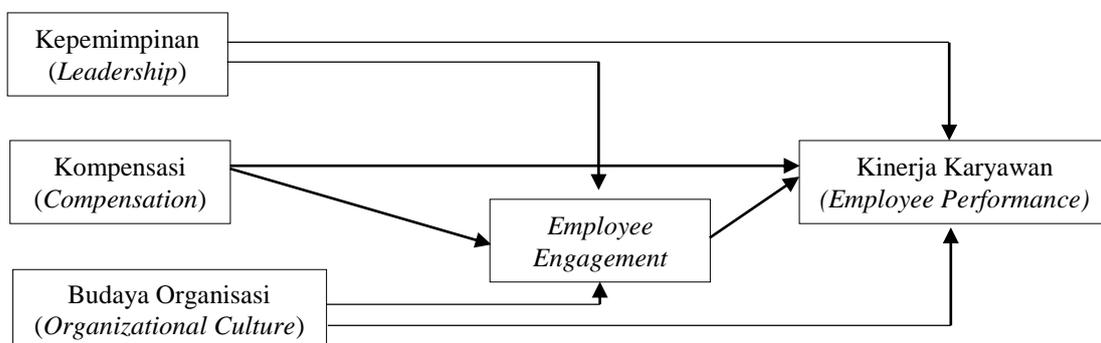
Keterangan :

- $\alpha$  = koefisien reliabilitas
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $S_j^2$  = ragam skor butir pertanyaan ke-j (j=1,2,3...p)
- $S_T^2$  = ragam skor total

### Structural Equation Modeling (SEM)

Pengolahan statistika deskriptif menggunakan *software* Microsoft Excel 2016. Analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dilakukan dalam hal ini untuk mengidentifikasi faktor *employee engagement* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sinkona Indonesia Lestari. Analisis SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS 3. SEM-PLS digunakan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* yang diukur melalui dimensi kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kinerja karyawan PT Sinkona Indonesia Lestari. *Employee engagement* dan kinerja karyawan merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (laten).

Pada SEM-PLS terdapat dua model yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* yaitu model pengukuran yang menghubungkan variabel manifes dengan variabel laten, sedangkan *inner model* yaitu model struktural yang menghubungkan antar variabel laten. Model dalam penelitian ini dibentuk dari variabel laten eksogen dan endogen. Variabel laten endogen (*employee engagement* dan kinerja karyawan) dibentuk oleh variabel laten eksogen berupa kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*) dan budaya organisasi (*organizational culture*). Bentuk model pengukuran pada penelitian ini tersaji dalam Gambar 3.



Gambar 3. Diagram alur

Berdasarkan diagram jalur pada SEM-PLS pada Gambar 3, maka dapat ditarik kesimpulan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap *employee engagement*.

**H2:** Kompensasi (*compensation*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap *employee engagement*.

**H3:** Budaya organisasi (*organizational culture*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap *employee engagement*.

**H4:** *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

**H5:** Kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

**H6:** Kompensasi (*compensation*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

**H7:** Budaya organisasi (*organizational culture*) memiliki pengaruh positif dan bersifat signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Kuesioner pada penelitian ini disebarkan sebanyak 100 kuesioner dari 308 karyawan yang ada di PT SIL. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 karyawan yang bekerja di PT SIL.

Tabel 3. Tabel Karakteristik Responden

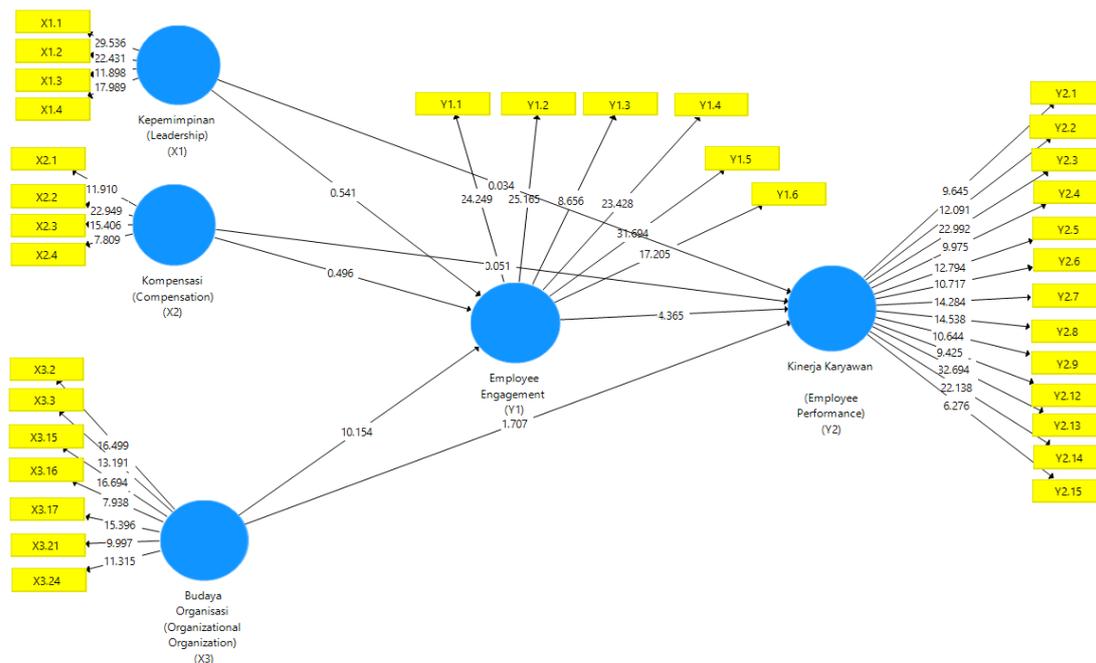
	Karakteristik	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Wanita	8%
	Pria	92%
Usia atau umur	(tahun)	
	20-30	25%
	31-40	19%
	41-50	34%
	>50	22%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	74%
	D-III/Sarjana Muda	4%
	Strata 1 (S1)	20%
	Strata 2 (S2)	2%
Masa Kerja	(tahun)	
	<1	3%
	1-5	28%
	6-10	8%
	11-15	8%
	16-20	10%
	21-25	16%
	26-30	10%
	>30	17%
Pengeluaran Rumah Tangga Perbulan	Rp1.000.001,00 - Rp1.500.000,00	3%
	Rp1.500.001,00 - Rp2.000.000,00	10%
	Rp2.000.001,00- Rp3.000.000,00	37%
	Rp3.000.001,00- Rp5.000.000,00	25%
	Rp5.000.001,00- Rp7.500.000,00	13%
	≥ Rp7.500.000,00	12%
Divisi	SPI dan Manajemen Risiko	2%
	Keuangan dan Teknologi Informasi	4%
	SDM, Umum & Sekretaris	8%
	Quality, Assurance & Quality Control	11%
	Pengembangan Bisnis	4%
	Supply Chain	10%
	Produksi	55%
	Maketing&Sales	6%

	Karakteristik	Presentase (%)
Status Karyawan	Karyawan Tetap	87%
	Karyawan Tidak Tetap	2%
	Magang	3%
	<i>Outsourcing</i>	8%

Bila kita melihat dari Tabel 3, ditunjukkan bahwa di PT SIL memiliki karyawan dengan karyawan berjenis kelamin pria yaitu sebesar 92. Karyawan yang berjenis kelamin pria lebih banyak dari pada wanita, hal ini bisa disebabkan karena komposisi karyawan terbesar ada dalam divisi produksi. Karyawan dengan rentang umur 41-50 tahun sebesar 34 persen yang mana masuk dalam usia produktif dalam bekerja. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, PT SIL memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan SMA atau sederajat sebesar 74 persen, jenjang S1 sebesar 20 persen, dan jenjang S2 sebesar 2 persen. Karyawan yang bekerja di PT SIL lebih dari 30 tahun sebesar 17 persen. Sementara karyawan yang bekerja dibawah satu tahun memiliki presentase yaitu sebesar 3 persen. Rentang pengeluaran rumah tangga dari karyawan PT SIL didominasi dengan kisaran Rp2.000.001,00 - Rp3.000.000,00 sebesar 37 persen hal ini menunjukkan sudah diatas Upah Minimum Provinsi (UMP) untuk kawasan Jawa Barat pada tahun 2022 yaitu Rp1.841.487,00. Pembagian divisi karyawan pada PT SIL secara umum Satuan Pengawas Internal (SPI) dan manajemen risiko, keuangan dan teknologi informasi, Sumber Daya Manusia (SDM), umum dan sekretaris, *quality, assurance and quality control, supply change*, produksi, dan *marketing and sales*. Menurut hasil penelitian sebesar 55 persen karyawan PT SIL di divisi produksi yang menjadi responden terbanyak. Dalam hal ini terdapat empat kategori status karyawan yaitu karyawan tetap sebesar 87 persen, karyawan tidak tetap 2 persen, karyawan magang sebesar 3 persen, dan karyawan *outsourcing* 8 persen.

#### **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Berdasarkan Gambar 4 di bawah ini, ada beberapa variabel manifes yang harus direduksi atau dikeluarkan dari dalam model. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2008), suatu variabel manifes bisa dikategorikan valid apabila memiliki *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,5 dan bisa dikategorikan reliabel apabila nilai dari *composite reliability* lebih dari 0,6. Terdapat dua puluh empat variabel manifes yang dikeluarkan dari model persamaan dikarenakan tidak dapat atau tidak cukup baik dalam merefleksikan variabel latennya. Karena variabel manifes masih ada yang dibawah 0,5 maka dilakukan respesifikasi model agar variabel manifes dinyatakan valid untuk mengukur variabel latennya. Hasil proses respesifikasi model dapat dilihat pada Gambar 4 dibawah ini.



Gambar 4. Proses respesifikasi model

Pengujian reliabilitas terhadap variabel manifes, dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *conrbach's alpha*. Setelah proses respesifikasi model sebelumnya maka dapat dilihat bahwa nilai sudah lebih dari 0,6 yang menunjukkan bahwa keseluruhan variabel manifes konsisten dan mampu mengukur konstruk latennya. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas tampak pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Tabel Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) (X1)	0,856	0,901	0,694
Kompensasi ( <i>Compensation</i> ) (X2)	0,876	0,911	0,724
Budaya Organisasi ( <i>Organizational Culture</i> ) (X3)	0,835	0,876	0,505
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	0,884	0,891	0,636
Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) (Y2)	0,928	0,939	0,543

**Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)**

Berdasarkan Tabel 5, nilai dari R Square ( $R^2$ ) variabel *employee engagement* adalah 0,60 yang memiliki arti bahwa *employee engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) sebesar 60 persen, sedangkan 40 persen dipengaruhi dari variabel lain di luar model. Untuk variabel kinerja karyawan (*employee performance*) memiliki nilai R square ( $R^2$ ) 0,63 menunjukkan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* sebesar 63 persen, sedangkan 37 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Menurut Anggarini *et al.* (2021), nilai R square dalam rentang  $0,33 < R^2 \leq 0,67$  masuk dalam kategori sedang, Nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0,85 atau 85 persen. Hal ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan dan menggambarkan kinerja karyawan yang dikaitkan dengan *employee engagement* dan faktor-faktor *employee engagement* di PT SIL. Dengan nilai prediktif yang baik maka dapat digunakan dalam pengujian hipotesis.

Tabel 5. Tabel Nilai R-Square ( $R^2$ ) Inner Model

Variabel	R-Square	Klasifikasi
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	0,60	Moderate
Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) (Y2)	0,63	Moderate
<i>Predictive relevance</i> ( $Q^2$ )	0,85	Substansial

### Pengujian Hipotesis Model Struktural

Pengujian hipotesis pada SEM-PLS dapat dilihat dari nilai *path coefficient*. Nilai dari *path coefficient* menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, atau antar variabel endogen. Hasil dari uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Tabel Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh antar Variabel	Path Coefficient	T-hitung	Keterangan
<b>H1:</b> Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) (X1) -> <i>Employee Engagement</i> (Y1)	0,036	0,541	Ditolak
<b>H2:</b> Kompensasi ( <i>Compensation</i> ) (X2) -> <i>Employee Engagement</i> (Y1)	-0,042	0,496	Ditolak
<b>H3:</b> Budaya Organisasi ( <i>Organizational Culture</i> ) (X3) -> <i>Employee Engagement</i> (Y1)	0,783	10,154	Diterima
<b>H4:</b> <i>Employee Engagement</i> (Y1)-> Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) (Y2)	0,588	4,365	Diterima
<b>H5:</b> Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) (X1) -> Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) (Y2)	-0,003	0,034	Ditolak
<b>H6:</b> Kompensasi ( <i>Compensation</i> ) (X2)-> Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> ) (Y2)	-0,004	0,051	Ditolak
<b>H7:</b> Budaya Organisasi ( <i>Organizational Culture</i> )(X3)->Kinerja Karyawan ( <i>Employee Performance</i> )(Y2)	0,246	1,707	Diterima

Variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap variabel *employee engagement* adalah budaya organisasi (*organizational culture*). Hal ini ditunjukkan pada Tabel 6, dengan melihat nilai t-hitung budaya organisasi (*organizational culture*) yaitu sebesar 10,154 yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung ini lebih besar dari 1,96. Koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) di PT SIL dapat dipertahankan dan ditingkatkan, maka nilai *employee engagement* akan semakin meningkat. Sedangkan bila dilihat variabel laten eksogen kepemimpinan (*leadership*) dan kompensasi (*compensation*) memiliki nilai t-hitung 0,541 dan 0,496 dimana nilai t-hitung kurang dari 1,96. Artinya baik kepemimpinan (*leadership*) dan kompensasi (*compensation*) tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada taraf nyata 5 persen.

Variabel laten eksogen yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (*employee performance*) ternyata memiliki variabel yang sama dengan variabel yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu budaya organisasi (*organizational culture*). Pada Tabel 6 ditunjukkan bahwa nilai t-hitung budaya organisasi (*organizational culture*) sebesar 1,707 dengan melihat aturan **H1:**  $\beta_1 \neq 0$  menunjukkan terdapat hubungan antara variabel laten endogen dengan variabel laten endogen. Koefisien jalur (*path coefficient*) juga bernilai positif sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) di PT SIL dapat dipertahankan dan ditingkatkan, maka nilai kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat. Sedangkan bila melihat dari dua variabel lainnya kepemimpinan (*leadership*) dan kompensasi (*compensation*) memiliki nilai t-hitung sebesar 0,034 dan 0,051 dimana nilai t-hitung kurang dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) dan kompensasi (*compensation*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) pada taraf nyata 5 persen.

Pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin besar koefisien jalur (*path coefficient*) maka semakin

besar juga pengaruhnya. Koefisien jalur (*path coefficient*) dengan nilai yang paling besar adalah 0,783 pada variabel eksogen budaya organisasi (*organizational culture*), hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menciptakan *employee engagement* di PT SIL. Budaya organisasi (*organizational culture*) yang tampak adalah PT SIL menerapkan budaya klan, dimana setiap karyawan di dalam perusahaan memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan sehingga karyawan merasa betah, aman, dan nyaman dalam bekerja. Karyawan di PT SIL juga menyatakan bahwa budaya organisasi salah satunya acara *family gathering* mempunyai peran dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan. Terdapat program untuk membentuk rasa kekeluargaan antar karyawan PT SIL yaitu pimpinan mengadakan makan siang bersama di kantin perusahaan sehingga komunikasi antar karyawan dan juga Direktur terjalin baik. Direktur di PT SIL juga sangat mengutamakan komunikasi yang baik bila karyawan ada masalah, tidak masuk kerja, mangkir, atau alpa sehingga bila terdapat kekurangan atau masalah bisa dicarikan solusi. Bukan hanya komunikasi bila ada masalah, tetapi terjadi komunikasi untuk menanyakan keadaan karyawannya sehingga semakin mempererat rasa kekeluargaan di PT SIL. Hal ini sejalan dengan penelitian Rijanto (2018) yang menyatakan bahwa budaya klan yang mana setiap anggota organisasi memiliki rasa kebersamaan dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan komitmen karyawan. Penelitian Rijanto (2018) juga menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan di PT SIL juga didorong dan diberikan kesempatan untuk kreatif dan menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan. Budaya organisasi ini juga sejalan dengan studi dari Cameron dan Quinn (2006), yang menyatakan budaya organisasi dimensi *adhocracy* memberikan kesempatan untuk karyawan dalam menciptakan inovasi dan inisiatif sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja dari perusahaan. Bila dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan (*employee performance*) pada penelitian ini bernilai positif. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *employee engagement* yang dibangun dari faktor-faktor *employee engagement*, maka kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan variabel laten endogen *employee engagement* memperoleh nilai t-hitung sebesar 4,365 dan nilai koefisien jalur 0,588 sehingga dapat disimpulkan variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (*employee performance*). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rijanto dan Mukaram (2018) menyatakan hasil budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan juga penelitian Princes and Ronny (2016) menyatakan adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Level *employee engagement* pada PT Sinkona Indonesia Lestari (PT SIL ) tergolong *moderate* sehingga pihak manajemen perlu memikirkan dan melakukan strategi dan *improvement* pada aspek budaya organisasi (*organizational culture*) khususnya untuk meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel budaya organisasi (*organizational culture*) mempengaruhi *employee engagement* di PT SIL. Berdasarkan analisis lanjutan maka perlu ditingkatkan dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk kreatif dan aktif dalam menghasilkan ide-ide baru dalam suatu pekerjaan. Dikarenakan adanya pandemi COVID-19, berdasarkan analisis dan hasil penelitian, karyawan-karyawan pada PT SIL menyampaikan untuk kembali mengadakan acara *family gathering* sehingga bisa meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian, PT SIL harus tetap melaksanakan program untuk membentuk rasa kekeluargaan antar karyawan yaitu Direktur mengumpulkan pegawai mengajak berkomunikasi bila karyawan sakit dan memiliki kesulitan dalam bekerja. Antar pegawai juga harus tetap peduli satu sama lain bila ada pegawai lain yang sedang mengalami kesulitan dan kesusahan misalnya mengumpulkan iuran sehingga keterikatan di PT SIL sangat kuat. Budaya organisasi yang perlu tetap dilaksanakan adalah Direktur berkomunikasi dengan mendatangi karyawan secara langsung bila ada karyawan yang mangkir atau alpa. Budaya organisasi antar sesama karyawan juga perlu untuk dilanjutkan yaitu budaya sesama karyawan untuk saling *support* sehingga karyawan dapat memiliki kinerja yang baik dan dapat meningkatkan

produktivitas. Bila ada karyawan yang menikah, sakit, karyawan lainnya akan datang untuk ikut mengantar dan menjenguk dengan mobil perusahaan. Hal ini mendukung teori Anitha (2014), bahwa fasilitas-fasilitas penunjang dapat mendorong terciptanya *employee engagement*. Dengan melihat secara keseluruhan, memang budaya organisasi sangatlah penting untuk terus diterapkan dalam perusahaan karena dapat meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) hal ini diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Naidoo (2014), dalam penelitiannya menyatakan adanya korelasi positif antara budaya organisasi dengan keterikatan karyawan. Bedarkar (2014) juga menunjukkan dalam penelitiannya yang mana faktor *employee engagement* memang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) Diperkuat juga melalui salah satu faktor menurut Lockwood (2007) dalam Smith dan Marwick (2009) yang menyatakan faktor *organizational culture* yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan.

## KESIMPULAN

Seperti yang telah disebutkan bahwa lama bekerja memang bisa menjadi faktor yang menunjukkan bahwa karyawan merasa *engaged* di suatu perusahaan, di mana PT SIL memiliki karyawan yang lama bekerjanya lebih dari 16 tahun sebanyak 62,25 persen, hal ini menunjukkan banyak karyawan di PT SIL merasa *engaged* dengan perusahaan. Hal ini yang melandasi penelitian ini untuk menganalisis faktor *employee engagement* yang dapat mempertahankan dan meningkatkan tingkat keterikatan (*engaged*) karyawan yang nantinya akan mempengaruhi juga kinerja karyawan (*performance*) di PT SIL. Dalam penelitian ini diambil tiga faktor *employee engagement* yaitu kepemimpinan (*leadership*), kompensasi (*compensation*), dan budaya organisasi (*organizational culture*) untuk dapat melihat dan membuktikan pengaruh faktor tersebut dalam meningkatkan *employee engagement* dan juga membuktikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

Hasil penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) memiliki peranan dalam membangun *employee engagement* dan kinerja dari seorang karyawan (*employee performance*). Beberapa budaya organisasi yang perlu diterapkan dan dipertahankan yaitu dengan cara karyawan di PT SIL juga didorong dan diberikan kesempatan untuk kreatif dan menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan. Karyawan di PT SIL juga menyatakan bahwa budaya organisasi salah satunya acara *family gathering* mempunyai peran dalam *meningkatkan employee engagement* dan kinerja karyawan. Terdapat program untuk membentuk rasa kekeluargaan antar karyawan PT SIL yaitu adanya makan bersama baik dengan Direktur dan karyawan sehingga komunikasi antar karyawan dan juga Direktur terjalin baik. Direktur di PT SIL juga sangat mengutamakan komunikasi yang baik bila karyawan ada masalah, tidak masuk kerja, mangkir, atau alpa sehingga bila terdapat kekurangan atau masalah bisa dicarikan solusi. Bukan hanya komunikasi bila ada masalah, tetapi terjadi komunikasi untuk menanyakan keadaan karyawannya sehingga semakin mempererat rasa kekeluargaan di PT SIL.

Bila dilihat dari hasil analisis SEM-PLS variabel yang memiliki pengaruh positif dan juga signifikan adalah variabel budaya organisasi (*organizational culture*) baik terhadap *employee engagement* maupun kinerja karyawan (*employee performance*) yang artinya bila perusahaan semakin meningkatkan *employee engagement* dengan faktor-faktor yang ada, maka kinerja dari karyawan (*employee performance*) akan meningkat juga. Untuk variabel kepemimpinan (*leadership*) dan kompensasi (*compensation*) tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) yang artinya adalah semakin tinggi *employee engagement* yang dipengaruhi faktor *employee engagement* maka kinerja karyawan (*employee performance*) akan semakin meningkat. Berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat dibuat sesuai dengan temuan analisis yaitu dengan mengidentifikasi dan menganalisis penerapan budaya organisasi (*corporate culture*) yang digunakan atau diterapkan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu budaya organisasi AKHLAK dimana menerapkan budaya Amandah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dengan menerapkan budaya AKHLAK ini bisa melihat pengaruh

kemungkinan yang terjadi terhadap *employee engagement* dan juga performa atau kinerja karyawan (*employee performance*) di PT SIL yang merupakan anak perusahaan BUMN. Rekomendasi berikutnya adalah dapat mengidentifikasi dan analisis faktor lain di luar model penelitian ini seperti lingkungan dimana karyawan bekerja (*work environment*), tim dan rekan kerja (*team and co-worker*), pelatihan dan pengembangan karir (*training and career development*), dan juga kesejahteraan karyawan (*workplace well-being*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Anjum, A., Kashif, M. T., dan Ashfaq, M. (2017). Impact of Product Price and Marketing Communication on Consumer Attitude with Mediating Effect of Buying Decision. *Journal of Managerial Sciences*, 9(03), 361-376.
- AON-Hewitt. (2013). Trends in Global Employee Engagement. Retrieved March 11, 2016, from: [http://www.aon.com/attachments/humancapitalconsulting/2013\\_Trends\\_in\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Report.pdf](http://www.aon.com/attachments/humancapitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf)
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non- family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23, 4-11.
- Bale, S., & Pillay, A. (2021). Impact of Employee Engagement on Performance at A Pump Supplier. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 4(1), 510-515.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(May), 106-115.
- Calvin, O. Y. (2017). The Impact of Remuneration on Employees' Performance: A Study of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara and State College of Education Maru, Zamfara State. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(2), 34-43.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based in the Competing Values Framework (CVF)*, revised ed., MA. Addison- Wesley: Reading: MA.
- Choo, L.S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational Practices and Employee Engagement: A Case of Malaysia Electronics Manufacturing Firms. *Journal of Business Strategy*, 14(1). 3-10.
- Dari, A. T., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2018). Examining the role of leadership inspiration , rewards and its relationship with contribution to knowledge sharing Evidence from the UAE. *Journal of Workplace Learning*, 30(6), 488-512.
- Dessler, G. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kelompok Gramedia, Jakarta. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Farndale, E., Beijer, S., Van Veldhoven, M., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: Aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 157-176.
- Feraro-Banta, L., & Shaikh, S. Al. (2017). Relation of Compensation and Benefits on Employees' Performance: A Study of Audit Firms in Bahrain. *Iarjset*, 4(5), 175-183.
- Gallup. (2004). Employee Engagement Index Survey, Gallup Management Journal.

- Ganesan, J., Zainal Ali, M., & Fageeh, M. A. (2017). Determinants of Employee Engagement in the Malaysian Health Care Industry. *World Applied Sciences Journal*, 35(10), 2180–2186.
- Ghozali I. (2008). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Ed ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 255–271.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Febriansyah, H., & Ginting, H. (2020). *Dimensi employee engagement*. Jakarta: Prenad.
- Jablonowski, L. (2017). Healthy organizational culture – healthy employees? Effectiveness of organizational culture on perceived health of German police officers. *International Journal of Police Science and Management*, 19(3), 205–217.
- Janicijevic, N. (2013). Matching compensation system with the type of organizational culture. *Ekonomika Preduzeca*, 61(5–6), 309–324.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kruse, K. (2012). What is Employee Engagement. *Forbes Leadership*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/?sh=26d8efb27f37>.
- Lewiuci, P., G., & Mustamu, R., G. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Lockwood, Nancy R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. Society for Human Resource Management Re-search. Retrieved July 10, 2022, from: [https://onlinelearning.uhamka.ac.id/pluginfile.php/515854/mod\\_folder/content/0/leveraging.pdf?forcedownload=1](https://onlinelearning.uhamka.ac.id/pluginfile.php/515854/mod_folder/content/0/leveraging.pdf?forcedownload=1)
- Macauley, K. (2015). Employee Engagement: How to Motivate Your Team?. *Journal of Trauma Nursing*, 22(6), 298–300.
- Mahmudah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mansoor, F., & Hassan, Z. (2016). Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 50–64.
- Mathis, & Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maura, M. M., & Umi, A. I. (2021). Perbedaan Work Engagement Ditinjau dari Masa Kerja pada Karyawan Bagian Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24-35.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention?. *Strategic HR Review*, 13(1).
- Mkheimer, I. (2018). The impact of leadership styles on business success: A case study on SMEs in Amman. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1–10.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Work Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 433-441.
- Nanjundeswaras, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57–63.

- Ngure, G. N., & Makokha, E. N. (2016). Assessment of Factors Influencing Employee Engagement in Flower Farms: A Survey of Flower Farms in Naivasha Sub-County, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(10), 326–332.
- Pepra-mensah, J., & Kyeremeh, E. A. (2018). Organisational Culture: A Catalyst For Employee Engagement In The Ghanaian Public Sector?. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 11–28.
- Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Princes, G. L. & Ronny H. M. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Jurnal AGORA*, 4(2).
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-58.
- Rashid, A. M. A., Othman, M. N. A., Othman, M. Z., & Abdullah, N. F. (2016). The Influence Of Compensation On Job Performance Among Employees In Malaysia. *1<sup>st</sup> International Conference on Business Management and Social Science*, April.
- Riduwan, & Sunarto. (2011). *Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sanneh, L. (2015). Employee engagement in the public sector: a case study of Western Africa. 5(3), 70–101.
- Schaufeli, W. B., Marisa S., Vincente G. R., Arnold, B. B. (2002). The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmation Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3,71-92.
- Schwartz, T., & Porath, C. (2014). Why You Hate Work. Sunday Review. Retrieved July 11, 2022, from: [http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/whyyouhate-work.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/whyyouhate-work.html?_r=0).
- Smith, G. R., & Marwick, C. (2009). *Employee Engagement A Review Of Current Thinking*. UK: Institute for Employment Study.
- State of the Global Workplace 2022 Report The Voice of The World's Employees. Gallup. 2022. Retrieved July 10, 2022 From : <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Susanto, F., Suryamarchia, G., & Deborah, C. W. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi Employee engagement di hotel IBIS di Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2),552-556.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135(May), 257–265.
- Zuriekat, M., Salameh, R., & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 159–169.