

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement dengan Dimediasi oleh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Amrin Ibrahim¹, Imam Wibowo², Tatag Herbayu Latukismo³
Magister Manajemen, Universitas Krisnadwipayana Jakarta, Indonesia
E-mail: pp5482754@gmail.com¹, wibowoimam253@gmail.com², tatag@unkris.ac.id³

Article History:

Received: 23 Agustus 2025
Revised: 10 September 2025
Accepted: 26 September 2025

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Engagement, Denma Mabes AD*

Abstract: *This study aims to analyze the direct and indirect effects of Transformational Leadership on Employee Engagement, with Organizational Culture and Job Satisfaction as mediating variables. Conducted within a military organizational context—specifically at Denma Mabes AD—the research involved 75 respondents. A quantitative approach using path analysis was employed. The findings reveal that Transformational Leadership has a significant direct influence on Employee Engagement, Organizational Culture, and Job Satisfaction. Furthermore, both Organizational Culture and Job Satisfaction have significant direct effects on Employee Engagement. Importantly, both mediating variables were found to significantly mediate the relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement. These results underscore the strategic role of leadership that is inspirational, empowering, and individually considerate in shaping a supportive and satisfying work environment, which in turn enhances employees' emotional and professional engagement. The practical implication of this study highlights the need to strengthen leadership capacity and foster a positive work culture to boost personnel engagement and, ultimately, improve organizational performance*

PENDAHULUAN

Istilah brain drain atau drainase otak merujuk pada migrasi tenaga ahli dan individu berbakat ke negara lain, khususnya ke Amerika Utara setelah Perang Dunia II, yang sempat mengejutkan negara-negara Eropa (Okoro et al., 2014). Individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mencari tempat di mana mereka dapat berkembang dan memperoleh apresiasi lebih baik dibandingkan di negara asalnya (Golovics, 2019). Kondisi ini semakin nyata di negara-negara berkembang yang belum mampu mengelola dan mempertahankan SDM unggul. Indonesia, sebagai bagian dari kawasan ini, juga menghadapi tantangan serupa, terutama setelah diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang mempermudah mobilitas tenaga kerja lintas negara.

Kemudahan akses informasi global membuat tenaga kerja berbakat semakin mudah

menjelajahi peluang karier di luar negeri, terutama karena kompensasi dan pengakuan di negara maju lebih menjanjikan. Hal ini diperburuk oleh minimnya perhatian pemerintah Indonesia terhadap kebijakan pendidikan dan pelatihan kerja. Alokasi anggaran pendidikan yang tidak mencapai amanat UUD NRI Tahun 1945 sebesar 20% (Pasal 31 Ayat 4), menjadi salah satu indikasi lemahnya komitmen terhadap pembangunan SDM. Akibatnya, brain drain menjadi tak terelakkan, karena lingkungan domestik dianggap kurang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan individu berbakat.

Fenomena brain drain tidak hanya berdampak pada negara, tetapi juga pada organisasi. Baik dalam konteks negara maupun kelembagaan, hilangnya SDM berkualitas dapat mengganggu kelangsungan dan efektivitas kerja (Singh & Khrisna, 2015). Oleh karena itu, organisasi perlu menyadari pentingnya mempertahankan talenta terbaik. Salah satu strategi yang perlu diterapkan adalah membangun sistem manajemen SDM yang kuat, agar organisasi tidak mengalami kehilangan tenaga kunci yang berkontribusi besar terhadap keberhasilan operasional maupun inovasi strategis jangka panjang. Penerapan employee engagement menjadi pendekatan penting dalam mengelola dan mempertahankan SDM yang kompeten. Keterikatan pegawai berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas, dan daya saing organisasi. Menurut Shuck, Nimon, & Zigarmi (2017), pegawai yang merasa terlibat secara emosional, fisik, dan kognitif dalam pekerjaan mereka akan menunjukkan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Faktor-faktor seperti job resources, tuntutan kerja, dan penghargaan menjadi penentu utama dalam menciptakan keterikatan pegawai yang kuat, yang pada gilirannya akan mengurangi potensi perpindahan talenta ke organisasi lain.

Sayangnya, tidak semua organisasi publik di Indonesia telah menerapkan strategi keterikatan pegawai secara optimal. Meski Kementerian Keuangan telah memiliki kebijakan manajemen talenta melalui PMK No. 60/PMK.01/2016, organisasi seperti DENMA MABES TNI AD masih menunjukkan keterbatasan dalam hal ini. Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa keterlibatan pegawai di DENMA MABES TNI AD belum maksimal dan lebih berfokus pada data administratif daripada pengembangan SDM yang strategis. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang berorientasi pada peningkatan keterlibatan pegawai dan manajemen talenta di sektor publik, untuk mencegah terjadinya brain drain dan meningkatkan efektivitas organisasi (Singh & Khrisna, 2015 ; Shuck et al., 2017).

Penelitian awal terhadap keterlibatan karyawan (employee engagement) di DENMA MABES TNI AD mengungkapkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai ASN masih berada di bawah tingkat optimal, dengan rata-rata skor 3,21 dari skala 1–5. Pegawai dengan masa kerja 1–12 tahun menunjukkan tingkat engagement yang paling rendah, yaitu 2,51 dan 2,71. Sementara itu, engagement meningkat seiring bertambahnya masa kerja, hingga mencapai 4,10 pada pegawai dengan masa kerja lebih dari 25 tahun. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai muda atau yang belum lama bergabung lebih berpotensi mengalami keterputusan emosional dengan organisasi, dan kondisi tersebut berisiko meningkatkan niat pindah kerja (turnover intention) karena peluang kerja lain dianggap lebih menjanjikan dalam hal penghargaan, karier, dan kompensasi (Shuck et al., 2017).

Kurangnya upaya serius organisasi dalam membangun keterikatan pegawai mendorong ASN yang kompeten dan terdidik untuk mencari peluang di tempat lain. Hal ini menjadi kerugian besar, karena proses rekrutmen dan pelatihan pegawai telah menelan anggaran publik yang bersumber dari pajak rakyat. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian lanjutan untuk menggali faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya keterlibatan pegawai di organisasi tersebut, serta untuk mencegah potensi kehilangan SDM berkualitas secara sistematis. Salah satu dugaan

utama adalah adanya pengaruh dari kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap tingkat engagement pegawai (Golovics, 2019 ; Singh & Khrisna, 2015).

Kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam membentuk keterlibatan pegawai. Pemimpin yang bersikap adil, memberikan motivasi secara konsisten, serta mendukung pengembangan karier, dapat menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Shuck et al., 2017). Kepemimpinan yang baik mendorong pegawai untuk tetap bertahan, berkontribusi maksimal, dan merasa dihargai. Elemen-elemen seperti keadilan, komunikasi yang terbuka, dan kesetaraan menjadi kunci dalam menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan pegawai yang pada akhirnya meningkatkan engagement secara keseluruhan.

Selain kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja merupakan proses lanjutan yang terbentuk setelah adanya input kepemimpinan transformasional. Budaya kerja yang sehat dan sejalan dengan nilai moral serta hukum akan membentuk perilaku pegawai yang positif dan berdampak terhadap peningkatan keterikatan. Ketika nilai budaya organisasi terinternalisasi dengan baik, maka hal ini akan menciptakan rasa bangga dan tanggung jawab dalam diri pegawai. Kombinasi antara budaya kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terbentuknya employee engagement yang kuat, serta menekan potensi brain drain dari sektor publik (Okoro et al., 2014).

DENMA MABES TNI AD merupakan organisasi sipil di sektor pertahanan yang memiliki struktur unik, karena terdapat kombinasi antara pemimpin berlatar belakang militer dan bawahan ASN. Perbedaan ini menciptakan dinamika tersendiri dalam gaya kepemimpinan dan cara membangun keterikatan pegawai. Penelitian ini memiliki urgensi tinggi dan nilai inovatif karena keterlibatan pegawai masih jarang dikaji dalam konteks organisasi publik Indonesia. Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih dalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan sebagai bentuk strategi retensi dalam menghadapi tantangan global dan mempertahankan SDM unggul untuk pembangunan nasional (Singh & Khrisna, 2015 ; Shuck et al., 2017).

TINJAUAN PUSTAKA

A. Grand Theory

Penelitian ini menggunakan grand theory perilaku organisasi (organizational behavior), dengan menggabungkan pendekatan dari Kinicki dan Fugate (2015) serta Robbins dan Judge (2013). Kerangka teori ini memandang organisasi sebagai sistem yang terintegrasi antara masukan (input), proses, dan keluaran (outcomes). Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai input, budaya kerja dan kepuasan kerja menjadi bagian proses, sedangkan employee engagement diposisikan sebagai outcome dari sistem perilaku organisasi yang terintegrasi (Kinicki & Fugate, 2015; Robbins & Judge, 2013).

Model integratif ini menjelaskan bahwa setiap komponen organisasi—baik individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan—saling memengaruhi satu sama lain dalam suatu sistem tertutup. Menurut Kinicki dan Fugate (2015), pendekatan ini tidak dimaksudkan untuk menyederhanakan kompleksitas organisasi, tetapi justru memberikan pemahaman menyeluruh terhadap perilaku karyawan dan kinerjanya. Contoh penerapan nyata dari kerangka ini terlihat dalam program perusahaan seperti Mars yang berhasil mengurangi turnover karyawan melalui keterlibatan sukarela dan insentif berbasis kinerja.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membentuk proses organisasi, khususnya dalam meningkatkan budaya kerja dan kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) yang menekankan bahwa kepemimpinan merupakan

fungsi manajerial utama untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui penyelarasan antara sumber daya, waktu, dan tenaga kerja guna mencapai tujuan strategis. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti Denma Mabes TNI AD, kepemimpinan yang sesuai dengan standar prosedur dan hukum yang berlaku dapat memberikan dampak positif terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement).

Pemahaman tentang kepemimpinan juga dikembangkan dari teori Stoner et al., (2001) yang mendefinisikannya sebagai proses memengaruhi anggota kelompok dalam pelaksanaan tugas. Griffin (dalam Usman, 2009) memperluas definisi ini menjadi dua pendekatan: sebagai proses dan sebagai atribut. Proses kepemimpinan mencakup tindakan konkret pemimpin dalam mengomunikasikan visi, memotivasi pegawai, dan membentuk budaya organisasi. Sementara itu, atribut berkaitan dengan karakter pribadi pemimpin yang mampu memengaruhi tanpa otoritas formal, sehingga mendorong loyalitas dan kepercayaan dari bawahan.

Selanjutnya, teori dari Kreitner dan Kinicki (2010) serta Robbins dan Judge (2013) menekankan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Stogdill (dalam Sunderman & Hastings, 2023) juga memperkuat gagasan ini dengan menyatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan yang dapat mengubah motivasi dan kemampuan anggota kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara signifikan memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi (employee engagement), terutama dalam konteks organisasi dengan karakteristik unik seperti di lingkungan Denma Mabes TNI AD.

B. Teori Terapan

Employee Engagement

Employee engagement kini menjadi fokus penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Kaliannan et al. (2023) menekankan bahwa masa depan manajemen talenta sangat ditentukan oleh tingkat keterlibatan karyawan, terutama untuk mencegah kekurangan tenaga kerja akibat demografi dan brain drain (Rawashdeh et al., 2023). Konsep awal *engagement* dijelaskan oleh Kahn (dalam Albrecht et al., 2023), yang mendefinisikannya sebagai kondisi psikologis yang terdiri dari *meaningfulness*, *availability*, dan *safety*. Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, mereka akan lebih terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran mereka di organisasi.

Engagement tercermin dari perilaku *say*, *stay*, dan *strive* (Hewitt dalam Budiati & Febriansyah, 2021), yang menunjukkan komunikasi positif, loyalitas, dan usaha maksimal karyawan untuk organisasi. Bashir et al. (2023) menambahkan bahwa keterlibatan karyawan mencerminkan motivasi dan komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan. Hal ini juga berhubungan erat dengan kontribusi aktif individu terhadap keberlangsungan organisasi. Federman (2009) menyebut pegawai yang engaged sebagai individu yang bersemangat, percaya diri, dan bersedia menerima tanggung jawab baru, serta mampu merencanakan pekerjaan jangka panjang sebagai bagian dari tim.

Schaufeli et al. (2002) memperkenalkan tiga indikator utama dalam *engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang menjelaskan bahwa *engagement* mencakup semangat kerja, keterikatan emosional, dan konsentrasi penuh saat bekerja. Schneider et al. (2009) membagi *engagement* menjadi aspek energi mental dan energi perilaku yang menciptakan aliran positif selama bekerja, seperti fokus tinggi, partisipasi aktif, dan dedikasi tinggi. Aspek ini dapat diamati dari tindakan nyata karyawan dalam lingkungan kerja.

Employee engagement juga berdampak pada loyalitas, produktivitas, dan rasa memiliki

terhadap organisasi (Crozier, 2011). Secara keseluruhan, *employee engagement* dapat dipahami sebagai bentuk keterlibatan utuh seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, *engagement* mencerminkan kondisi di mana pegawai secara sukarela memberikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya demi keberhasilan organisasi. Ketika seorang pegawai merasa dihargai dan terhubung dengan pekerjaan serta tujuan organisasi, ia cenderung menunjukkan semangat tinggi dan perilaku kerja yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada performa organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang penting dalam mencapai keberhasilan organisasi, termasuk dalam sektor publik. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada hasil kerja, namun juga pada peningkatan motivasi, perilaku kerja positif (OCB), dan suasana kerja yang sehat. Transformational leaders menciptakan lingkungan yang bebas dari budaya negatif seperti perundungan dan persaingan tidak sehat, serta mendorong inovasi dan kenyamanan kerja (Obaid et al., 2022).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Robbins & Judge, 2013 : Kinicki & Fugate, 2015). Pemimpin dalam model ini diharapkan mampu menginspirasi pengikut untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi mereka, serta menciptakan perubahan nilai dan budaya kerja secara berkelanjutan (Schermerhorn & Bachrach, 2017).

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan, kepemimpinan transformasional terbukti menjadi model yang relevan dan aplikatif untuk meningkatkan employee engagement. Pemimpin yang menunjukkan keteladanan, mampu menginspirasi, serta mendorong kreativitas dan kehati-hatian dalam tindakan akan menciptakan organisasi yang adaptif dan produktif. Indikator-indikator seperti idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration menjadi ciri utama keberhasilan gaya kepemimpinan ini (Zainal & Mulyadi, 2013).

Budaya Kerja

Budaya kerja dalam suatu organisasi merupakan kumpulan kebiasaan yang terbentuk secara konsisten dan berkelanjutan, menjadi bagian tak tertulis namun disepakati oleh para anggotanya sebagai norma moral yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Nawawi (2003:65) mengartikan budaya kerja sebagai sesuatu yang dilakukan terus-menerus hingga menjadi kebiasaan yang memengaruhi pencapaian visi dan misi organisasi. Selaras dengan hal itu, Ndraha (2003:80) menambahkan bahwa budaya kerja mencerminkan karakter khas suatu organisasi, terbentuk dari kebiasaan kolektif para anggotanya.

Pabundu (2008) memperluas pemahaman ini dengan menyatakan bahwa budaya kerja merupakan gabungan dari asumsi dan keyakinan yang dijalankan secara nyata oleh anggota organisasi. Menurutnya, budaya kerja bersifat dinamis karena dapat dikembangkan dan diwariskan lintas generasi, berfungsi membantu organisasi memahami serta mengatasi tantangan internal dan eksternal. Ia juga menekankan bahwa budaya kerja tak hanya bersifat kognitif, melainkan juga memerlukan aksi fisik dan sistematis untuk bisa diimplementasikan dan berubah. Elemen budaya ini melibatkan proses adaptif yang memungkinkan organisasi bertahan dan berkembang.

Beberapa peneliti mengklasifikasikan budaya kerja ke dalam beberapa tipe. Kenna dan

Beech (2000) membagi budaya kerja menjadi empat jenis: budaya kekuasaan, peran, pendukung, dan prestasi. Robbins (dalam Khuzaeni et al., 2013) menambahkan bahwa budaya kerja mencakup tindakan fisik, sikap, sistem, dan teknologi yang saling terkait, serta mencerminkan filosofi dasar organisasi. Budaya ini turut menentukan cara berkomunikasi, sistem kerja, dan sikap kolektif yang menjadi standar dalam interaksi profesional sehari-hari. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa budaya kerja yang kuat dapat membentuk perilaku individu, memperkuat loyalitas, serta menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Budaya kerja dapat dibentuk dan dimodifikasi baik oleh pimpinan maupun oleh kelompok karyawan secara kolektif. Ndraha (2003) membagi budaya kerja menjadi dua dimensi: keseriusan dalam pekerjaan dan perilaku selama bertugas. Sementara Pattipawae (2011) menyoroti pentingnya budaya kerja dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta membangun suasana kerja yang kolaboratif dan terbuka. Dengan mempertimbangkan berbagai perspektif tersebut, budaya kerja dalam penelitian ini disintesis sebagai sistem nilai, perilaku, persepsi, dan keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan tercermin melalui interaksi serta aktivitas mereka sehari-hari.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, termasuk tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja. Wexley dan Yukl menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai pribadi pegawai dan kondisi kerja organisasi (Yusuf & Suhada, 2024). Locke dalam Luthans menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan, yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaan mereka (Ristiana, 2014). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan keselarasan antara ekspektasi individu dan pengalaman kerja yang mereka alami.

Sejalan dengan itu, Rainey (dalam Masood, 2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan pandangan dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang dapat digunakan untuk menilai apakah mereka menyukai atau tidak menyukai pekerjaan tersebut. Howell dan Dipboye juga menyoroti bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan bagaimana pegawai merasakan berbagai aspek pekerjaan seperti hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, dan penghargaan (Herlinda et al., 2025). Ketika pegawai menyukai pekerjaan dan lingkungan kerjanya, maka mereka cenderung memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Greenberg dan Baron mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap atau pandangan terhadap pekerjaan yang dapat bersifat positif maupun negatif. Sikap positif menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, yang berkontribusi pada semangat kerja dan produktivitas pegawai (Aidah & Nugraha, 2024). Sementara itu, Vecchio menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri atas tiga elemen yaitu: kognitif (pemikiran), afektif (perasaan), dan konatif (tindakan), yang secara keseluruhan menggambarkan sejauh mana pegawai merasa nyaman dan terlibat dalam pekerjaannya (Kharisma et al., 2019).

Beberapa teori dijadikan pendekatan dalam memahami kepuasan kerja, di antaranya teori kebutuhan (need fulfillment), keadilan (equity), ketidaksesuaian (discrepancy), dua faktor Herzberg, dan referensi sosial. Sharma dan Chandra menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika kebutuhan pegawai terpenuhi, mereka merasa diperlakukan adil, serta adanya kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan (Sisko & Yuliaty, 2024). Herzberg membedakan antara faktor pemeliharaan (seperti gaji dan kondisi kerja) dan faktor motivasional (seperti prestasi dan pengakuan) dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

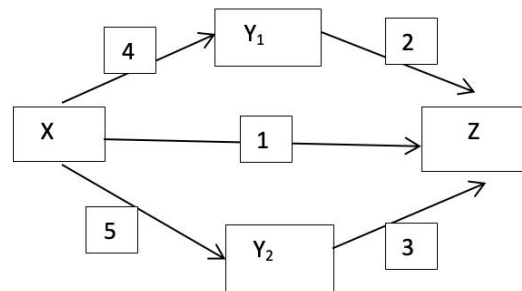
Berdasarkan berbagai pemaparan tersebut, kepuasan kerja dapat disintesis sebagai

kondisi emosional positif yang dirasakan pegawai terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Indikator-indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan yang diterima, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan kerja antarpegawai, dan kepemimpinan atasan. Dengan demikian, pemahaman mengenai kepuasan kerja menjadi penting dalam menciptakan organisasi yang produktif, adaptif, dan mampu mempertahankan pegawai berkinerja tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai paradigma positivisme dan pendekatan kuantitatif karena dinilai tepat untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara eksplanatif dan inferensial. Metode yang digunakan adalah *ex-post facto*, yakni pendekatan kuantitatif yang tidak melibatkan manipulasi terhadap objek penelitian, melainkan menganalisis hubungan variabel berdasarkan data yang telah terjadi. Metode ini mengumpulkan data mengenai keyakinan, perilaku, serta karakteristik responden, dan digunakan untuk menguji hipotesis dalam konteks sosiologis dan psikologis. Hasilnya dapat digeneralisasi karena data diperoleh melalui instrumen terstruktur seperti kuesioner (Sugiyono, 2010).

Model yang dikembangkan dalam penelitian mengacu pada kerangka pemikiran dan dikonstruksikan sebagai berikut :



Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel melalui penyajian tabel frekuensi, histogram, serta ukuran pemusatan dan penyebaran data seperti rata-rata, median, modus, standar deviasi, dan rentang.

Tahap kedua menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan pendekatan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis non-parametrik. Analisis ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

1. Kepemimpinan Transformasional

2. Indikator	Min.	Max.	Mean	SD
Pengaruh Idealis (Idealized Influence)	3	15	13.320	2.001
Inspirasi Motivasi (Inspirational Motivation)	4	20	17.280	2.391
Simulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	4	20	17.480	2.693

Pertimbangan Individual (Individual Consideration)	4	20	17.467	2.570
Total Skor Kepemimpinan Transformasional	15	75	65.547	8.960

2. Budaya Kerja

Indikator	Min	Max	Mean	SD
Pemahaman makna bekerja	2	10	7.973	1.778
Sikap terhadap pekerjaan	3	15	13.747	2.439
Sikap terhadap lingkungan pekerjaan	2	10	7.133	1.891
Perilaku dalam bekerja	3	15	12.120	2.266
Sikap terhadap waktu bekerja	2	10	7.907	1.595
Sikap terhadap alat kerja	2	10	8.320	1.499
Etos kerja	2	10	8.960	1.563
Keteladanan pimpinan	1	5	4.520	0.844
Kebijakan pimpinan	3	15	12.747	2.515
Total Budaya Kerja	20	99	83.427	13.684

3. Kepuasan Kerja

No	Indikator	Min.	Max.	Mean	SD
1	Kepuasan terhadap Pekerjaan	6	15	12.347	1.827
2	Kepuasan terhadap Imbalan/Gaji	6	15	12.173	1.982
3	Kepuasan terhadap Kondisi dan Suasana Kerja	6	15	12.107	2.064
4	Kepuasan terhadap Penghargaan Hasil Kerja (Promosi)	4	10	8.400	1.405
5	Kepuasan terhadap Teman Sekerja	4	10	8.533	1.436
6	Kepuasan terhadap Pimpinan	4	10	8.093	1.499
Total Kepuasan Kerja		30	74	61.653	8.971

4. Employee Engagement

Indikator	Min	Max	Mean	SD
Vigor (Z1)	9	35	30.333	6.086
Dedication (Z2)	9	35	29.547	5.667
Absorption (Z3)	6	30	25.080	5.143
Total Engagement	25	100	84.960	16.434

Analisis Model

I. Model Pengukuran

Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen (convergent validity) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, dengan melihat nilai loading factor (LF) dari setiap indikator pada variabel eksogen dan endogen. Nilai LF menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstraknya. Pengujian ini dilakukan melalui proses iterasi menggunakan algoritma PLS.

Menurut Hair et al. (2017), indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading factor $> 0,7$. Namun, dalam penelitian empiris, nilai $> 0,5$ masih dapat diterima. Jika nilainya berada antara 0,4–0,5, maka harus dipertimbangkan lebih lanjut berdasarkan pemenuhan nilai Average Variance Extracted (AVE) minimal 0,5 untuk memastikan validitas konstruk secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil dari uji validitas konvergen untuk seluruh variabel yang digunakan, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, kepuasan kerja, dan employee engagement telah memiliki loading factor dan AVE yang telah memenuhi sehingga dinyatakan valid.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar bersifat unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Dengan kata lain, indikator yang digunakan seharusnya hanya mengukur satu konstruk tertentu dan tidak bersifat unidimensional.

Validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai cross loading, di mana nilai loading indikator terhadap konstruk yang diukur harus lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dalam SmartPLS, uji ini dapat dilakukan melalui tiga cara utama: (1) tabel cross loading, (2) kriteria Fornell-Larcker, dan (3) nilai HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Nilai HTMT yang melebihi 0,90 (atau 0,85 dalam beberapa konteks) menunjukkan adanya masalah dalam pembedaan konstruk secara konseptual. Berdasarkan hasil dari uji validitas diskriminan untuk seluruh variabel yang digunakan, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, kepuasan kerja, dan employee engagement telah memiliki cross loading, HTMT, dan Fornell-Larcker yang telah memenuhi sehingga dinyatakan valid.

Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X	0,954	0,958	0,958	0,607
Y1	0,953	0,962	0,959	0,544
Y2	0,943	0,950	0,950	0,562
Z	0,978	0,982	0,980	0,712

II. Model Struktural

Multikolinearitas

	X	Y1	Y2	Z
X		1,000	1,000	1,381
Y1				1,278
Y2				1,373

Z

Variance Accounted For (VAF)

Variance Accounted For (VAF) digunakan untuk mengukur besarnya efek mediasi dalam suatu model. Nilai VAF menunjukkan seberapa besar pengaruh tidak langsung (mediasi) terhadap total pengaruh yang terjadi. Nilai VAF diperoleh dari perhitungan pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan total pengaruh dalam jalur mediasi.

Hasil perhitungan merepresentasikan bahwa VAF sebesar 36,52%, 39,45%, dan 55,09% sehingga tergolong partial mediation (diantara 20% hingga 80%).

Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Y1	0,162	0,151
Y2	0,220	0,210
Z	0,652	0,637

Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
X	1125,000	1125,000	
Y1	1500,000	1398,071	0,068
Y2	1125,000	1011,194	0,101
Z	1500,000	816,838	0,455

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh model (Y1) memperoleh Q²: 0,068; Y2 memperoleh Q² sebesar 0,101; sedangkan model (Z) memperoleh Q² : 0,455.

Dengan demikian, model (Z) dikategorikan memiliki nilai predictive relevance moderat (antara 0,25-0,5), sedangkan model (Y1 dan Y2) memiliki nilai predictive relevance rendah (<0,25).

Goodness-of-fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,081	0,093
d_ ULS	16,284	21,483
d_ G	30,686	31,554
Chi-Square	5544,998	5574,991
NFI	0,430	0,427

Hasil evaluasi Goodness of Fit menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,093 masih berada di bawah ambang batas 0,1, yang berarti model layak digunakan (Hu & Bentler, 1999). Meskipun nilai NFI sebesar 0,427 tergolong rendah karena idealnya mendekati 1, namun SRMR sebagai ukuran kecocokan absolut tetap menunjukkan bahwa model sesuai secara keseluruhan.

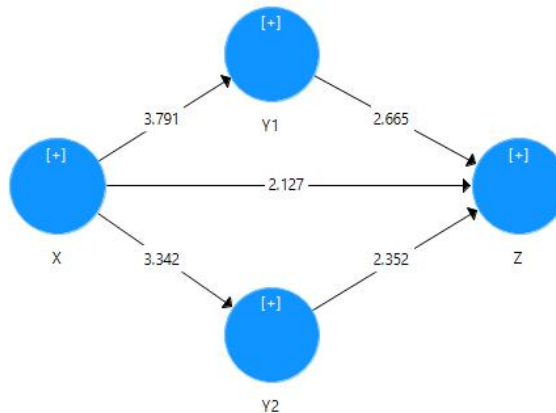
Normed Fit Index (NFI) menggambarkan sejauh mana model lebih baik dibandingkan model dasar tanpa struktur. Nilai NFI meningkat seiring bertambahnya parameter model, dan meski dalam penelitian ini nilai NFI belum optimal, namun tetap memberikan indikasi kecocokan model (Lohmöller, 1989; Desianti, 2021).

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) adalah ukuran selisih antara korelasi aktual

dan estimasi model. Nilai SRMR < 0,1 menunjukkan model sudah cocok, sesuai kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan PLS-SEM.

Dengan demikian, meskipun nilai NFI belum tinggi, hasil SRMR mendukung kesimpulan bahwa model memenuhi standar Goodness of Fit.

Uji Hipotesis



Berdasarkan pada hasil uji yang dituangkan pada tabel tersebut, pengambilan keputusan hipotesis pengaruh langsung dituangkan pada tabel di bawah ini:

	Estimasi	T Statistics (O/STDEV)	p-values	Ket
X -> Y1	0,403	3,791	0,000	Sig
X -> Y2	0,469	3,342	0,001	Sig
X -> Z	0,269	2,127	0,034	Sig
Y1 -> Z	0,384	2,665	0,008	Sig
Y2 -> Z	0,374	2,352	0,019	Sig

Dengan berdasarkan pada hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang dituangkan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis:

- 1) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Employee Engagement di Denma Mabes AD terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Employee Engagement (Z).
- 2) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Budaya Kerja di Denma Mabes AD terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Budaya Kerja (Y1).
- 3) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja di Denma Mabes AD terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y2).
- 4) Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Employee Engagement terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Budaya Kerja (Y1) terhadap Employee Engagement (Z),

- 5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Employee Engagement terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepuasan Kerja (Y2) terhadap Employee Engagement (Z)

	Estimasi	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
X -> Y -> Z	0,330	3,205	0,001	Sig
X -> Y1 -> Z	0,155	2,115	0,035	Sig
X -> Y2 -> Z	0,176	1,999	0,046	Sig

- 6) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Employee Engagement melalui Budaya Kerja terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Employee Engagement (Z) melalui Budaya Kerja (Y1) sebagai variabel mediasi;
- 7) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja terbukti atau H0 ditolak dan H1 diterima, atau secara statistik terbukti adanya pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Employee Engagement (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel mediasi

B. Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan (employee engagement). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu membangun visi bersama yang inspiratif, memberikan perhatian personal, dan mendorong kreativitas serta partisipasi aktif karyawan. Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar, keterlibatan pun meningkat secara intrinsik (Kahn, 1990). Pemimpin yang komunikatif dan visioner juga memperjelas arah organisasi, sehingga karyawan memiliki kejelasan peran dan merasakan kontrol atas pekerjaan mereka, yang berperan sebagai sumber daya penting dalam keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2007).

Selain itu, perhatian individual dari pemimpin menciptakan rasa dihargai dan keamanan psikologis, yang mendorong karyawan lebih terbuka, percaya diri, serta nyaman mengekspresikan ide dan pendapat (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Di sisi lain, dorongan terhadap intellectual stimulation memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide baru dan merasa berdaya dalam proses kerja. Hal ini memenuhi kebutuhan psikologis akan kompetensi dan otonomi, yang menurut Deci dan Ryan (1985), merupakan kunci dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transformasional memenuhi ketiga kondisi keterlibatan kerja menurut Kahn (1990): kebermaknaan, ketersediaan psikologis, dan rasa aman. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya seperti Breevaart et al. (2014) dan Tims et al. (2011), yang menegaskan peran sentral kepemimpinan transformasional dalam menciptakan keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membentuk budaya kerja melalui penanaman nilai-nilai bersama, keteladanan perilaku, serta penciptaan sistem dan struktur yang mendukung norma positif dalam organisasi. Pemimpin transformasional bukan hanya mengarahkan, tetapi juga menjadi agen perubahan yang menanamkan visi inspiratif dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan adaptif. Menurut Schein (2010), budaya organisasi berkembang dari tindakan nyata pemimpin, di mana perilaku, keputusan, dan respons pemimpin

menjadi model yang ditiru oleh anggota organisasi. Keteladanan ini membentuk nilai dan norma kolektif yang menjadi dasar budaya kerja.

Penelitian ini juga memperkuat temuan Ogbonna dan Harris (2000), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan langsung dalam membentuk budaya organisasi melalui penyelarasan strategis antara visi dan praktik kerja sehari-hari. Pemimpin yang mampu menyatukan nilai pribadi dan nilai organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang kohesif dan produktif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi, inovasi, dan tujuan bersama, terutama dalam konteks organisasi modern yang menuntut fleksibilitas dan keterlibatan emosional.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan ini memenuhi kebutuhan psikologis dan motivasional karyawan melalui pendekatan yang humanistik dan memberdayakan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian individual, dukungan emosional, serta mendorong pertumbuhan pribadi karyawan melalui stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Keempat dimensi utama dari gaya ini—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration—membangun lingkungan kerja yang mendukung, penuh makna, dan berorientasi pada pengembangan diri. Sesuai dengan teori Herzberg (1959) tentang motivasi dua faktor, kondisi ini menciptakan faktor-faktor motivasional seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab yang menjadi pendorong utama kepuasan kerja.

Selain itu, hasil ini juga diperkuat oleh meta-analisis yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor paling kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin transformasional mampu membangun keterlibatan emosional, menciptakan makna dalam pekerjaan, serta menurunkan tingkat turnover melalui penciptaan iklim kerja yang positif. Karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga timbul rasa memiliki dan motivasi intrinsik yang tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, tetapi juga memperkuat kualitas hubungan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Employee Engagement

Budaya kerja yang positif memainkan peran sentral dalam mendorong keterlibatan karyawan (employee engagement), karena menjadi fondasi psikologis yang memenuhi tiga kebutuhan dasar menurut Self-Determination Theory, yakni koneksi sosial, kompetensi, dan makna kerja. Budaya yang mendorong kolaborasi meningkatkan rasa kebersamaan dan kepercayaan antarkaryawan, sementara budaya yang mendukung inovasi memberi ruang bagi ekspresi ide dan pencapaian personal. Nilai-nilai organisasi yang jelas juga menciptakan shared meaning, yaitu pemahaman kolektif akan tujuan pekerjaan, yang membuat karyawan merasa memiliki dan termotivasi secara intrinsik. Hal ini selaras dengan teori Kahn (1990), yang menekankan bahwa engagement tumbuh ketika individu mengalami makna, rasa aman, dan ketersediaan sumber daya dalam bekerja.

Lebih lanjut, temuan ini diperkuat oleh Albrecht et al. (2015) yang menyatakan bahwa budaya kerja positif bukan hanya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tetapi juga membentuk persepsi kolektif yang mendukung pertumbuhan dan partisipasi aktif. Dalam

lingkungan yang dipenuhi kepercayaan, rasa hormat, dan tujuan bersama, karyawan merasa dihargai dan dapat tampil otentik, sehingga keterlibatan mereka lebih kuat dan berkelanjutan. Pemimpin yang konsisten dengan nilai-nilai budaya positif juga memperkuat iklim psikologis yang aman, inklusif, dan transformatif. Dengan demikian, budaya kerja yang positif tidak hanya mendorong keterlibatan karena faktor eksternal seperti insentif, tetapi lebih penting lagi, memupuk motivasi intrinsik yang berdampak jangka panjang terhadap dedikasi karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* karena menciptakan kondisi psikologis yang positif, seperti rasa dihargai, bangga, dan aman. Ketika karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, serta peluang pengembangan diri, mereka cenderung menunjukkan keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan (Kahn, 1990). Dalam kondisi ini, karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi secara otentik, berkomitmen, dan antusias dalam menjalankan tugas. Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2007) turut memperkuat hal ini, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai sumber daya internal yang mampu mendorong motivasi intrinsik serta melindungi dari burnout.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Schaufeli dan Bakker (2004), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap tiga dimensi utama keterlibatan kerja, yaitu vigor (semangat), dedication (komitmen), dan absorption (keterlarutan dalam pekerjaan). Ketika individu merasa puas, mereka menilai pekerjaan sebagai bermakna, selaras dengan nilai personal, dan memberi ruang aktualisasi diri. Hal ini menciptakan ikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi, kepuasan kerja bukan hanya indikator kesejahteraan, tetapi juga motor strategis untuk meningkatkan *engagement* dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* melalui Budaya Kerja

Analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap keterlibatan karyawan, tetapi juga membentuk budaya kerja yang sehat dan inklusif, yang pada akhirnya meningkatkan engagement. Pemimpin yang transformasional mendorong nilai kolaborasi, kepercayaan, dan orientasi tujuan bersama melalui teladan dan komunikasi yang inspiratif, sehingga menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi keterlibatan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Xenikou dan Simosi (2006), yang menegaskan bahwa nilai dan norma organisasi sebagai representasi budaya kerja merupakan jalur penting bagi pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku dan komitmen karyawan.

Dalam konteks organisasi militer seperti Denma Mabes AD, pemimpin transformasional tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga membentuk dan menginternalisasi nilai-nilai seperti disiplin, loyalitas, dan tanggung jawab melalui praktik rutin seperti briefing motivasional, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan keterlibatan kolektif dalam pengambilan keputusan. Budaya kerja yang demikian, yang dibangun secara konsisten oleh pemimpin, menciptakan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan atau

prajurit yang merasa nilai pribadinya sejalan dengan nilai institusi akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara aktif dan penuh semangat. Dengan demikian, budaya kerja bukan sekadar hasil sampingan dari kepemimpinan, tetapi merupakan mekanisme utama yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement (Xenikou & Simosi, 2006; Kahn, 1990).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran sebagai mediator penting antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan emosional dan profesional bawahannya akan mendorong terciptanya pengalaman kerja yang menyenangkan dan bermakna. Hal ini menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang kemudian mendorong keterlibatan secara emosional dan perilaku. Temuan ini konsisten dengan teori Affective Events Theory (AET) oleh Weiss dan Cropanzano (1996), yang menjelaskan bahwa peristiwa positif dalam pekerjaan—seperti pengakuan, dukungan, dan partisipasi—dapat memengaruhi emosi karyawan, sehingga menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaan seperti kepuasan dan keterlibatan.

Dalam konteks organisasi militer seperti Denma Mabes AD, ketika pemimpin memberikan penghargaan, membuka ruang diskusi, dan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, hal ini menciptakan rasa dihargai dan diikutsertakan. Keadaan tersebut membentuk pengalaman kerja yang positif, memperkuat kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan loyalitas terhadap satuan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam memberi arahan atau instruksi, tetapi juga menjadi penggerak utama yang membangun fondasi psikologis karyawan untuk lebih terlibat. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Zhu et al. (2009), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan employee engagement secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya kerja dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*.
2. Budaya kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*.
3. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*.
4. Kepemimpinan transformasional secara signifikan membentuk budaya kerja.
5. Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Kepemimpinan transformasional melalui budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.
7. Kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting

dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, baik secara langsung maupun melalui budaya kerja dan kepuasan kerja sebagai jalur mediasi. Temuan ini memperkuat teori Job Demands-Resources (JD-R) dan Affective Events Theory (AET), yang menempatkan budaya dan kepuasan kerja sebagai sumber daya utama dalam mendorong keterlibatan. Secara praktis, organisasi seperti Denma Mabes AD perlu mendorong gaya kepemimpinan yang inspiratif, kolaboratif, dan mendukung, guna menciptakan budaya kerja positif dan meningkatkan kepuasan kerja anggota. Hal ini dapat diwujudkan melalui program pembinaan internal, sistem penghargaan yang adil, dan komunikasi terbuka, sehingga terbentuk lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan emosional dan profesional karyawan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar organisasi secara sistematis mengembangkan kepemimpinan transformasional melalui pelatihan yang berfokus pada pengaruh ideal, motivasi, dan perhatian individu. Budaya kerja positif juga perlu diperkuat dengan nilai kolaborasi, keteladanan, dan sistem penghargaan yang mendukung kesejahteraan psikologis

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan mencakup konteks organisasi yang lebih beragam seperti sektor sipil atau swasta, serta menggunakan metode longitudinal agar dapat memahami perubahan keterlibatan seiring waktu. Penambahan variabel moderator seperti gaya komunikasi atau dukungan organisasi juga dapat memperkaya pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan terhadap engagement.

DAFTAR REFERENSI

- Aidah, & Nugraha, M. S. (2024). Penerapan Psikologi Organisasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 568–582. <https://doi.org/10.57171/jt.v5i4.589>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The Psychological Conditions for Employee Engagement in Organizational Change: Test of a Change Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 14(January), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Bashir, M., Wright, B. E., & Hassan, S. (2023). The Interactive Influence of Public Service Motivation, Perceived Reward Equity, and Prosocial Impact on Employee Engagement: a Panel Study in Pakistan. *Public Management Review*, 25(7), 1213–1237. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2013069>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications, Inc. : London.
- Budiyati, G. K., & Febriansyah, H. (2021). Using the Employee Engagement Approach to Improve Employee Performance in a Small Restaurant: A Case study of STS Restaurant. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(3), 434–449.
- Crozier, R. A. (2011). *The Engagement Manifesto: A Systemic Approach to Organisational Success*. Author House : Bloomington.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance and Increasing Loyalty*. Jossey-Bass.
- Golovics, J. (2019). Addressing the EU's East-West Brain Drain: Why a Tax Solution would be in Vain. *New Perspectives*, 27(2), 63–85. <https://doi.org/10.1177/2336825X19027002>
- Herlinda, Setyowati, N., & Miyono, N. (2025). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru di SD Negeri Pagumenganmas. *Pendas : Jurnal Ilmiah*

-
- Pendidikan Dasar*, 10(1), 1179-. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i01.21651>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive Talent Development as a Key Talent Management Approach: A Systematic Literature Review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kenna, E. M., & Beech, N. (2000). *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Kharisma, M., Prasiliwati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135. <https://doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Khuzani, K., Idrus, M., & Solimun, D. (2013). The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(2), 49–54. <https://doi.org/10.9790/487x-0924954>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2015). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Ohio : McGraw-Hill Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Masood, S. H. (2014). 10.04 - Advances in Fused Deposition Modeling. *Comprehensive Materials Processing*, 10, 69–91. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-096532-1.01002-5>
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Obaid, S., Ahmad, S. F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity Framework: An Analysis of Interrelated Effects of HRM Practice and Leadership Style on Organizational Outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1–26. <https://doi.org/10.4018/ijabim.309105>
- Okoro, C. C., Omeluzor, S. U., & Bamidele, I. A. (2014). Effect of brain drain (human capital flight) of librarians on service delivery in some selected Nigerian Universities. *SAGE Open*, 4(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244014541131>
- Pabundu, M. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Pattipawae, D. R. (2011). PENERAPAN NILAI – NILAI DASAR BUDAYA KERJA DAN PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI BUDAYA KERJA PEMERINTAH DENGAN BAIK DAN BENAR. *SASI*, 17(3), 31–44. <https://doi.org/10.47268/sasi.v17i3.363>
- Rawashdeh, A., Rawashdeh, B. S., & Shehadeh, E. (2023). The Determinants of Cloud Computing Vision and Its Impact on Cloud Accounting Adoption in SMBs. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1–15. <https://doi.org/10.1155/2023/8571227>
- Ristiana, M. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1). <https://doi.org/10.30996/die.v9i1.199>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited : Edinburgh.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2017). *Exploring Management*. John Wiley & Sons.
-

- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving Customer Satisfaction and Financial Success Through Employee Engagement. *People & Strategy*, 32(2), 1–22.
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263–293. <https://doi.org/10.1177/1534484317720>
- Singh, J., & Khrisna, V. V. (2015). Trends in Brain Drain, Gain and Circulation: Indian Experience of Knowledge Workers. *Science, Technology and Society*, 20(3), 300–321. <https://doi.org/10.1177/0971721815597132>
- Sisko, M., & Yuliaty, F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb): a Literature Review. *Jurnal Kesehatan Saintika Meditory*, 7(2), 113–121. <https://jurnal.syedzasaintika.ac.id/index.php/meditory/article/view/2796>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2001). *Management*. Prentice Hall : New Jersey.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (10th ed.). Bandung : Penerbit CV Alfabeta.
- Sunderman, H. M., & Hastings, L. J. (2023). Building a Training and Development Intervention for Peer Leaders: Consideration vs. Structure. *Journal of Leadership Education*, 22(2), 134–146. <https://doi.org/10.12806/V22/I2/A5>
- Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (3th ed.). Penerbit Bumi Aksara : Jakarta.
- Yusuf, M. A., & Suhada. (2024). Motivasi Dalam Organisasi: Pengertian Motivasi Dan Proses Motivasi; Teori Teori Motivasi; Penerapan Motivasi Dalam Organisasi; Motivasi Dan Kinerja. *MUTAADDIB: Islamic Education Journal*, 2(2), 1–24.
- Zainal, V. R., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers,.