

---

## Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y

---

**Dhuha Safria**

Universitas Bina Sarana Informatika

*dhuha.dhf@bsi.ac.id*

### **Abstract**

*The aim of this research is to determine the influence of work life balance (WLB), transformational leadership, and organizational culture on employee engagement among Generation Y, and also to determine the influence of employee engagement on employee performance among Generation Y. The growing of Generation Y employees in workforce has raised concerns about how to engage this cohort. The samples in this study included 119 respondents of Generation Y who are currently working in ABC Bank. The data were collected using questionnaires and analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that 1) there is a significant relationship between WLB and organizational culture on employee engagement, whereas there is no significant relationship between transformational leadership on employee engagement among Generation Y, 2) there is a significant relationship between employee engagement on employee performance among Generation Y. The results cannot be generalized, it has limitations, this only covers the operational area of Bank ABC. This study also focuses on Generation Y. The differences of geographical and demographic may affect the results. The suggestion for further research is to use a different industries and take a population outside this research area with a different generation. Implications: 1) WLB: limiting working hours, giving appreciation for achievements. 2) Transformational Leadership: ensuring the process of leader placement based on competence and experience, providing direct feedback to employees. 3) Organizational Culture: benchmarking to several banks, selecting Change Agent in each unit. 4) Employee Engagement: determining career paths based on competence and experience, organize outbound.*

**Keywords:** *Work Life Balance, Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement, Employee Performance.*

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh work life balance, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap employee engagement pada Generasi Y, serta untuk mengetahui pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada Generasi Y. Perkembangan karyawan Generasi Y dalam dunia kerja telah menimbulkan kekhawatiran tentang cara melibatkan kelompok ini. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 119 responden Generasi Y yang saat ini bekerja di Bank ABC dan diolah menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat hubungan yang signifikan antara work life balance dan budaya organisasi terhadap employee engagement, sedangkan pada kepemimpinan transformasional tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap employee engagement Generasi Y, 2) terdapat hubungan yang signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan pada Generasi Y. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisir karena memiliki keterbatasan, yaitu dilakukan di wilayah operasional Bank ABC yang tidak mencakup seluruh wilayah Indonesia. Penelitian ini juga fokus Generasi Y. Perbedaan geografis dan demografis dapat mempengaruhi hasil penelitian. Berdasarkan keterbatasan, saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan objek penelitian yang berbeda dan mengambil populasi di luar wilayah operasional bank ABC dan dilakukan dengan klasifikasi generasi yang berbeda. Implikasi: 1) Work Life Balance: membatasi jam kerja dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian, 2) Kepemimpinan Transformasional: memastikan proses penempatan pemimpin berdasarkan kompetensi dan pengalaman dan memberikan feedback langsung terhadap karyawan, 3) Budaya Organisasi: studi banding ke beberapa Bank dan memilih insan budaya di setiap unit, 4) Employee Engagement: penentuan jenjang karir berdasarkan kompetensi dan pengalaman dan mengadakan acara outbound.

**Kata Kunci:** *Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Employee Engagement, Kinerja Karyawan.*

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang sangat strategis karena membawa dampak kepada kinerja organisasi. Bank ABC yang berdiri pada tahun 1963 ini memiliki 1 kantor pusat, 42 kantor cabang dan 138 kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh Pulau Jawa. Bank ABC mengelola 6.176 Sumber Daya Manusia yang bertugas di setiap unit (*Annual Report*, 2019).

Angkatan dalam dunia kerja telah mengalami regenerasi, bibit-bibit baru generasi muda telah tumbuh untuk menghadapi persaingan dunia kerja yang dikenal dengan sebutan Generasi Y atau *Millennials*. Secara umum, Shiffman & Kanuk, (2007) mengungkapkan yang disebut Gen Y yaitu mereka yang lahir antara tahun 1977-1994. Gen Y memiliki keistimewaan yang ditandai dengan ciri-ciri bahwa generasi ini tumbuh dengan kesempatan kerja penuh bagi wanita, menghargai keragaman suku dan budaya, dan peningkatan pemahaman terhadap teknologi yang lebih baik (Hawkins et al., 2007). Eisner (2005) dalam Horeczy et al., (2012) menyebutkan adanya masalah bagi organisasi berkaitan dengan keberadaan Gen Y dalam hal keterikatan. Berdasarkan hasil survei Dale Carnegie Indonesia pada bulan Desember tahun 2017 menunjukkan bahwa hanya 1 diantara 4 milenial yang *engaged*. Karyawan yang *engaged* adalah pembangun. Mereka tahu harapan-harapan apa yang diinginkan dari peran mereka, oleh karena itu mereka dapat memenuhi dan mencapainya. *Engagement* sendiri dapat diartikan sebagai rasa dan tujuan seorang individu, inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey et al., 2009). Menurut Welbourne (2007), *engagement* bukanlah sikap, melainkan merupakan sebuah perilaku yang menjadi pendorong kinerja sebuah organisasi.

Shuck (2010) menyebutkan *turnover intention* memiliki hubungan dengan *employee engagement*. *Turnover rate* Bank ABC meningkat drastis pada tahun 2019, yaitu 10,59%. *Turnover rate* di sebuah perusahaan dikatakan tinggi apabila dalam setahun mencapai lebih dari 10%. Dari rincian data pada *Annual Report* 2019 terlihat bahwa 108 karyawan putus hubungan kerja dengan Bank ABC karena alasan mengundurkan diri. Angka ini naik sebesar 79% dari tahun sebelumnya. Hal ini dapat menjadi indikasi awal kurangnya *engagement* karyawan di Bank ABC yang 4.640 karyawannya adalah Generasi Y atau sebesar 75% dari total karyawan. Hasil penelitian *Corporate Leadership Council* (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* menurunkan pengurangan 87% dalam probabilitas meninggalkan organisasi (Annisa, 2013). Untuk menemukan *employee engagement* di

tempat kerja, perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat bertindak sebagai stimulan untuk mendorong *employee engagement*. McBain (2007) membagi tiga kluster utama yang menjadi pendorong (*drivers*) *employee engagement*, yaitu *The Organization, Management and Leadership*, dan *Working Life*.

Dalam Elewa (2013) penelitian Towers Perrin telah mengidentifikasi sekumpulan atribut yang sangat penting untuk membangun *employee engagement*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi melalui indikator *customer focus* menempati posisi pertama dalam urutan *top drivers of engagement*. Peran Insan Budaya (*Change Agent*) di Bank ABC kurang maksimal, karena hanya fokus seputar pemenuhan atribut yang digunakan sesuai dengan ketetapan perusahaan, dan pada prosesnya tidak pernah dilakukan evaluasi yang dapat dijadikan masukan bagi perusahaan dalam memanfaatkan peran budaya.

Penelitian Al-Saadi (2017) menunjukkan 100% responden sepakat bahwa Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam *employee engagement drivers*. Dalam penelitian ini kepemimpinan yang difokuskan adalah kepemimpinan dengan gaya transformasional sesuai dengan hasil penelitian Murnianita (2012) yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan dengan gaya transformasional memiliki hubungan searah yang paling besar terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional seharusnya memiliki makna memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama dan berperilaku sebagai teladan, namun dalam prakteknya di Bank ABC tidak menerapkan sesi *coaching* dan *mentoring* dari pemimpin, sehingga kurangnya peran pemimpin dalam pekerjaan sehari-hari. Towers Perrin Global Workforce Study menyatakan dalam bukunya *Closing the Engagement Gap* (2009) bahwa Karyawan ingin memiliki keterlibatan. Mereka ingin bekerja untuk organisasi yang membuat mereka merasa nyaman, dan mereka bersedia menginvestasikan upaya mereka secara maksimal untuk membantu kesuksesan perusahaan. Dalam penelitian tersebut menunjukkan *work life balance* menjadi faktor utama bagi karyawan dalam menentukan untuk melibatkan diri pada perusahaan. Waktu kerja Bank ABC mulai dari hari Senin sampai dengan hari Sabtu, dan sering kali Bank ABC mengadakan diklat pegawai di hari Sabtu agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan, hal ini membuat berkurangnya waktu karyawan untuk keluarga dan dirinya sendiri.

Beberapa alasan di atas kemungkinan menjadi penyebab kurangnya *engagement* karyawan Bank ABC yang mayoritas adalah generasi *millennials*. Menurut Macey (2009), *employee engagement* adalah salah satu penentu utama yang mendorong tingginya kinerja karyawan (Rana, et al., 2019). Sebuah studi yang ditemukan oleh Hay Group menyatakan

bahwa perusahaan dengan karyawan yang *engaged* meningkat 43% lebih produktif. produktivitas karyawan pada tahun 2019 mengalami penurunan yang cukup signifikan, artinya melemahnya kinerja karyawan Bank ABC, karena menurut Gibson (1990), kinerja dapat diukur salah satunya dari segi produktivitas (Tabouli, et al., 2016). *Balanced Scorecard* membantu perusahaan menerjemahkan visi dan misi serta mengukur kinerja secara tepat dibandingkan sistem pengukuran kinerja (Yohanes, 2013). Tercermin dari perspektif *learning and growth* pada konsep *balanced scorecard*, kinerja individu karyawan Bank ABC mengalami penurunan terutama pada tahun 2019. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan pada perspektif *learning and growth* (Zudia, 2010) diantaranya mutu dan kompetensi karyawan melalui produktivitas dan persentase pelatihan karyawan Bank ABC sudah sangat baik dalam usahanya dalam mengembangkan kemampuan karyawannya, namun *trend* pengadaan pelatihan karyawan cenderung menurun dari tahun ke tahun. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini berjudul Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y Di Bank ABC. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui seberapa besar pengaruh *work life balance*, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan Generasi Y.

## 2. Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

### *Work Life Balance*

Work life balance adalah keadaan dimana seseorang dapat menyeimbangkan keinginan, emosi dan perilaku dari kedua tanggung jawab dalam hidupnya, yaitu pekerjaan dan keluarga (Hill et al., 2001). Work life balance dapat digambarkan sebagai proses di mana karyawan berusaha untuk menggabungkan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab lainnya untuk menciptakan "keseimbangan" (Crompton & Lyonette, 2006). Lebih lanjut dikatakan, ketika bekerja untuk mencapai keseimbangan ini, karyawan harus berjuang dengan berbagai tekanan dan ketegangan seperti harapan dari peran mereka, persyaratan pekerjaan, dan norma-norma kelompok dan organisasi. Fisher, et al. (2002) menyatakan bahwa work-life balance sebagai multi dimensional konstruk yang didalamnya terdiri dari penggunaan waktu, energi, pencapaian tujuan, dan ketegangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa work life balance adalah keinginan untuk dapat aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya namun tetap mencapai tujuan kehidupan pribadi. Keseimbangan peran adalah hasil yang diharapkan setiap individu.

### **Kepemimpinan Transformasioal**

Pillai et al. (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang mengubah norma dan nilai-nilai karyawan, di mana pemimpin memotivasi para karyawan untuk melakukan melebihi harapan mereka. Menurut Bass, 1994 (dalam Datche et al., 2015) kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan dengan tujuan organisasi yang mengarah pada keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan agar dapat berkontribusi lebih terhadap organisasi. Kontribusi tersebut bahkan dapat melebihi harapan mereka sendiri. Dengan kontribusi lebih kepada organisasi merupakan bukti dari keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah konstruksi tingkat organisasi yang mengukur perilaku dan praktik organisasi secara keseluruhan. Budaya memberi gambaran kepada karyawan besar tentang bagaimana organisasi berjalan. Budaya juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan melalui profitabilitas, pertumbuhan, inovasi, kualitas, dan kepuasan pelanggan (Denison, 2010). Budaya organisasi mengacu pada pola keyakinan, nilai dan cara mengatasi pengalaman yang telah berkembang selama perjalanan sejarah organisasi, dan yang cenderung dimanifestasikan dalam pengaturan material dan perilaku anggotanya (Brown, 1998 dalam Permadi et al., 2018).

Pendapat para ahli tersebut menunjukkan budaya organisasi adalah landasan, dasar, tradisi, nilai, keyakinan dan asumsi yang diyakini organisasi secara konsisten dan diwariskan kepada anggotanya. Landasan tersebut digunakan untuk dapat menghadapi dan menyelesaikan tantangan yang dihadapi organisasi dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dan pada akhirnya budaya organisasi yang baik juga dapat mendorong keterikatan dan tercapainya kinerja organisasi atau perusahaan.

### ***Employee Engagement***

Employee engagement adalah sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen (Robinson, et al., 2004). Engagement adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Vigor

ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan saat menghadapi kesulitan. Dedication mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Absorption, ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan, sampai seseorang merasa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja, dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya (Schaufeli and Bakker, 2003). Kahn (1990) mendefinisikan employee engagement sebagai pemberdayaan karyawan terhadap peran kerja mereka. Dalam keterikatan, karyawan mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja.

Pendapat dari beberapa ahli di atas menjelaskan bahwa employee engagement adalah sikap dan kepedulian karyawan untuk berkontribusi melalui pekerjaannya dengan semaksimal mungkin dan rasa antusiasme secara fisik, kognitif dan emosi yang berdampak positif kepada perusahaan yaitu meningkatkan pencapaian perusahaan dan berujung kepada peningkatan pendapatan perusahaan.

### Kinerja Karyawan

Motowidlo and Brief (2017) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan yang melebihi standar kerja dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Kinerja seorang karyawan menunjukkan hasil dari usaha pegawai yang berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja dan keberhasilan organisasi. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan berkonsentrasi pada keterlibatan karyawan (Rana, et al., 2019). Menurut Gibson (1990), kinerja dapat diukur dari segi produktivitas, kepuasan kerja, perputaran karyawan dan ketidakhadiran (Tabouli, et al., 2016).

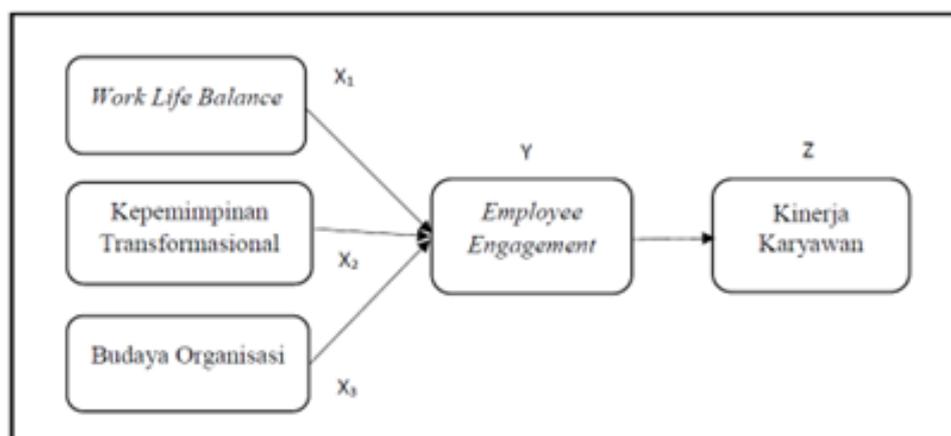
Pendapat dari beberapa ahli di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan menunjukkan seberapa baik upaya yang dilakukan untuk dapat melebihi dari standar kerja yang ditetapkan perusahaan dan upaya tersebut searah dengan tujuan perusahaan.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis penelitian yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kualitatif (Sugiyono, 2017). Kerangka pemikiran pada penelitian ini menggunakan Teori McBain : The drivers of engagement, yang membagi tiga kluster utama yang menjadi pendorong employee engagement, yaitu: *Work Life Balance* ( $X_1$ ) yang mewakili kluster *Working Life*, Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) yang mewakili *kluster Management and Leadership*, Budaya Organisasi ( $X_3$ ) yang mewakili kluster *The Organization*, terhadap *Employee Engagement* (Y) dan Kinerja Karyawan (Z) yang merupakan output proses tersebut. Konsep pemikiran dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 1.

### Hipotesis

- H1: *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Generasi Y di Bank ABC.
- H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Generasi Y di Bank ABC.
- H3: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Generasi Y di Bank ABC.
- H4 : *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pada Karyawan Generasi Y di Bank ABC.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Generasi Y di Bank ABC yang diukur respon dan harapannya terhadap variabel yang diteliti. Desain riset dalam penelitian ini adalah desain riset dekriptif dan menggunakan *single cross-sectional*, yaitu mengumpulkan informasi dari satu jenis sampel sebuah populasi dan dilakukan hanya satu kali dalam satu periode. Pengumpulan data dilakukan dibulan Oktober – November 2020, kemudian data diolah, dianalisa dan ditarik kesimpulannya.

#### Variabel Independen (Bebas)

Adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah: *Work Life Balance*, Kepimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi.

Indikator di dalam dimensi *work life balance* antara lain; (Fisher, et al., 2009)

##### a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*).

- Setiap pulang dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang ingin dilakukan
- Pekerjaan membuat sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang diinginkan
- Sering mengabaikan kebutuhan pribadi karena tuntutan pekerjaan
- Kehidupan pribadi memburuk karena pekerjaan
- Merasa harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang dihabiskan di tempat kerja

##### b. PLIW (*Personal Life Interference With Work*)

- Kehidupan pribadi menguras energi yang dibutuhkan, untuk melakukan pekerjaan
- Pekerjaan memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi
- Mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi
- Merasa terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi
- Saat sedang bekerja, mengkhawatirkan hal-hal yang harus dilakukan di luar pekerjaan
- Sulit menyelesaikan pekerjaan kantor karena terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja

##### c. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

- Pekerjaan memberi tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting
- Karena pekerjaan, membuat suasana hati yang lebih baik di rumah
- Hal yang dilakukan di tempat kerja membantu mengatasi masalah-masalah pribadi dan masalah di rumah

##### d. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*)

- Kegiatan yang dilakukan dalam kehidupan pribadi membuat suasana hati menjadi lebih baik di tempat kerja
- Kehidupan pribadi memberi energi untuk melakukan pekerjaan
- Kehidupan pribadi membantu menjadi santai dan memberi kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya

Indikator di dalam dimensi kepemimpinan transformasional antara lain; (Hemsworth, et al., 2013)

##### a. *Idealized Influence Atributes*

- Menanamkan kebanggaan pada orang lain
- Melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok
- Bertindak untuk membangun orang lain
- Menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri

##### b. *Idealized Influence Behaviours*

- Berbicara tentang nilai dan kepercayaan yang terpenting
- Menentukan pentingnya memiliki tujuan yang kuat
- Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan
- Menekankan pentingnya memiliki rasa tujuan kebersamaan

##### c. *Inspirational Motivation*

- Berbicara tentang optimisme masa depan
- Berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu diselesaikan
- Mengartikulasikan visi masa depan
- Mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai

##### d. *Intellectual Stimulation*

- Memeriksa kembali asumsi kritis untuk kesesuaian
- Mencari perspektif yang berbeda saat memecahkan masalah
- Membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut
- Menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas

##### e. *Individualized Consideration*

- Luangkan waktu untuk melakukan pembinaan karyawan
- Memperlakukan karyawan sebagai individu bukan hanya sebagai anggota kelompok
- Menganggap seseorang memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda dari orang lain
- Membantu karyawan untuk mengembangkan kekuatan mereka

Indikator budaya organisasi dalam penelitian terdiri dari: (Denison, et al., 2006)

- a. *Adaptability (reating change, customer focus, organizational learning)*
- b. *Consistency (core values, agreement, coordination and integration)*
- c. *Involvement (empowerment, team orientation, capability development)*
- d. *Mission (strategic direction and intent, goals and objectives, vision)*

### Variabel Dependen (Terkait)

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

Indikator didalam dimensi employee engagement antara lain; (Schaufeli & Bakker, 2003)

- a. *Vigor*
  - Penuh dengan energi di tempat kerja
  - Kuat dan bersemangat dalam bekerja
  - Perasaan ingin bekerja ketika bangun dipagi hari
  - Kemampuan bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu
  - Ketangguhan secara mental dalam pekerjaan
  - Selalu bertahan dalam pekerjaan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik
- b. *Dedication*
  - Menemukan pekerjaan yang dilakukan penuh dengan makna dan tujuan
  - Antusias dengan pekerjaan
  - Pekerjaan menginspirasi
  - Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
  - Merasa pekerjaan menantang
- c. *Absorption*
  - Waktu berlalu cepat saat bekerja
  - Melupakan semua hal lain saat bekerja
  - Senang ketika bekerja dengan intens
  - Tenggelam dalam pekerjaan
  - Terbawa suasana saat bekerja
  - Sulit melepaskan diri dari pekerjaan

Indikator kinerja karyawan yang digunakan mengacu kepada teori Bishop (1987), yaitu:

- a. Kinerja karyawan lebih baik daripada kinerja rekannya dengan kualifikasi serupa.
- b. Karyawan puas dengan kinerjanya karena sebagian besar bagus.
- c. Kinerja karyawan lebih baik daripada karyawan dengan kualifikasi serupa di Bank lain.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pengambilan data yang dilakukan dengan memilih secara sengaja dan dengan pertimbangan tertentu dimana subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Sugiyono, 2017).

Penentuan jumlah sampel menurut Ferdinand (2002 dalam Utama, 2016) tergantung pada jumlah indikator yang minimal dikalikan 5, sehingga jumlah minimum sampel untuk penelitian ini adalah 95 responden (jumlah indikator dikali 5).

Menurut Sugiyono (2017), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pertanyaan dalam kuesioner mencerminkan indikator-indikator yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan korelasi yang logis dengan permasalahan dan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis pada penelitian ini.

Lebih lanjut Sugiyono menjelaskan tentang penggunaan skala pengukuran dalam kuesioner yang merupakan kesepakatan acuan dalam menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga dihasilkan data yang berupa data kuantitatif yang lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Jenis skala interval pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berkaitan dengan indikator-indikator suatu variabel yang sedang diukur. Skala Likert pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui tingkat variabel Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Employee Engagement dengan menentukan skor pada setiap pertanyaan. Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2017), dengan kriteria pernyataan sebagai berikut :

Sangat setuju	: skor 6
Setuju	: skor 5
Agak setuju	: skor 4
Agak tidak setuju	: skor 3
Tidak setuju	: skor 2
Sangat tidak setuju	: skor 1

Metode pengolahan data yang digunakan adalah SEM atau Structural Equation Modeling. Metode SEM menggunakan analisis dari struktur kovarians untuk menjelaskan kasualitas di antara konstruk. Cooper dan Schindler (2011) menyatakan kelebihan utama metode SEM adalah bahwa beberapa hubungan dependen yang saling terkait dapat diestimasi secara bersamaan dan hal tersebut dapat merepresentasikan konsep yang tidak teramati (*variable latent*).

### 4. Hasil Penelitian

Data primer pada penelitian ini dihasilkan dari pengumpulan data langsung dari responden melalui kuesioner yang disebar secara online sebanyak mungkin melalui aplikasi Whatsapp kepada 122 responden yang merupakan karyawan Bank ABC dan sesuai sampel yang ditetapkan. Jumlah tersebut telah memenuhi syarat sampel berdasarkan jumlah

**Tabel 1.** Identifikasi Model

Computation degrees of freedom	
Number of distinct sample moments	189
Number of distinct parameters to be estimated	58
Degrees of freedom (189-58)	131

Sumber : Hasil Olahan Data Menggunakan AMOS 20 (2020)

item yaitu minimum 95 responden, dan syarat sampel AMOS yaitu minimum 100 responden.

1. Karakteristik dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Klasifikasi Generasi. Karakteristik ini untuk memisahkan karyawan Generasi Y dan karyawan bukan Generasi Y. Teori yang digunakan dalam menentukan Generasi Y menggunakan teori Shiffman & Kanuk, yaitu karyawan yang lahir antara Tahun 1977 – 1994. Dari data diperoleh sebanyak 97,5% (119 responden) merupakan karyawan Generasi Y dan sebanyak 2,5% (3 responden) merupakan karyawan bukan Generasi Y.
2. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Tahun Kelahiran. Dari data diperoleh sebanyak 18% (19 responden) lahir antara Tahun 1977 – 1982, sebanyak 40,2% (49 responden) lahir antara 1983 – 1988, dan sebanyak 41,8% (51 responden) lahir antara 1989 – 1994.
3. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Jenis Kelamin. Dari data diperoleh sebanyak 56,6% (66 responden) berjenis kelamin laki – laki, dan sebanyak 43,4% (53 responden) berjenis kelamin perempuan
4. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Status Kepegawaian. Dari data diperoleh sebanyak 95,1% (113 responden) berstatus pegawai tetap, dan sebanyak 4,9% (6 re-

sponden) berstatus bukan pegawai tetap atau pegawai kontrak yang masih dalam proses untuk pengangkatan menjadi pegawai tetap.

5. Karakteristik selanjutnya dari responden yang diperoleh adalah berdasarkan Lama Masa Bekerja. Dari data diperoleh sebanyak 18% (19 responden) sudah bekerja selama lebih dari 11 tahun, sebanyak 66,4% (81 responden) sudah bekerja selama 6 s/d 10 tahun, sebanyak 11,5% (14 responden) sudah bekerja selama 4 s/d 5 tahun, dan sebanyak 4,1% (5 responden) sudah bekerja selama 1 s/d 3 tahun.

### Hasil Uji Structural Equation Model (SEM)

Aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Amos 20 sebagai aplikasi pendukung untuk analisis Structural Equation Model (SEM). Hasil analisis dapat dilihat pada model struktural untuk menguji kecocokan model dengan data. Setelah mengetahui hasil dari analisis data maka akan diinterpretasikan dan akan mengambil kesimpulan dari interpretasi.

### Spesifikasi Model

Model penelitian terdiri atas 5 variabel, 4 hipotesis, dan 19 indikator untuk menguji apakah terdapat hubungan antar variabel dalam model tersebut.

### Identifikasi Model

Berdasarkan hasil data tabel 1 dapat disimpulkan

**Tabel 2.** Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas						
Variabel Laten	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		Factor Loading $\geq 0,5$	Kesimpulan	AVE $\geq 0,5$	CR $\geq 0,7$	Kesimpulan
Work Life Balance (WLB)	WLB1	0,766	Valid	0,597	0,856	Reliable
	WLB2	0,767				
	WLB3	0,766				
	WLB4	0,791				
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0,856	Valid	0,743	0,935	Reliable
	KT2	0,839				
	KT3	0,883				
	KT4	0,846				
	KT5	0,886				
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,786	Valid	0,660	0,886	Reliable
	BO2	0,853				
	BO3	0,793				
	BO4	0,817				
Employee Engagement (EE)	EE1	0,969	Valid	0,850	0,919	Reliable
	EE2	0,872				
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0,805	Valid	0,678	0,863	Reliable
	KK2	0,8				
	KK3	0,863				

Sumber : Hasil Olahan Data Menggunakan AMOS 20 (2020)

**Tabel 3.** Pengukuran *Goodness of Fit (GOF)*

GOF	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
		Analisis	Model
CMIN/DF	CMIN/DF $\leq 3,0$ ( <i>good fit</i> )	2,438	<i>good fit</i>
CFI	CFI $\geq 0,90$ ( <i>good fit</i> ) 0,80 $\leq$ CFI $\leq$ 0,90 ( <i>marginal fit</i> ) CFI $\leq 0,80$ ( <i>poor fit</i> )	0,866	<i>marginal fit</i>
RMSEA	RMSEA $\leq 0,08$ ( <i>good fit</i> ) 0,08 $\leq$ RMSEA $\leq$ 0,10 ( <i>marginal fit</i> ) RMSEA $\geq 0,10$ ( <i>poor fit</i> )	0,116	<i>poor fit</i>

Sumber : Hasil Olahan Data Menggunakan AMOS 20 (2020)

**Tabel 4.** Hasil *output Regression Weight*

Hipotesis	Estimasi	p -value	Kesimpulan
WLB → EE	0,493	***	Didukung data
KT → EE	0,062	0,336	Tidak didukung data
BO → EE	0,584	***	Didukung data
EE → KK	0,751	***	Didukung data

Sumber : Hasil Olahan Data Menggunakan AMOS 20 (2020)

bahwa kategori dari model tersebut adalah *over-identified* hal ini karena nilai *degree of freedom* sebesar 131 (positif). Model dinyatakan *over-identified* karena  $DF > 0$ , maka penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu uji model pengukuran (uji validitas dan reliabilitas).

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan tabel 4 analisa setiap hipotesis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*  
Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,493 dengan nilai  $p = ***$  yang berarti nilai  $p < 0.05$ . Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis dapat diterima.
2. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*  
Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,062 dengan nilai  $p = 0,336$  yang berarti nilai  $p > 0.05$ . Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis tidak dapat diterima (ditolak).
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*  
Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,584 dengan nilai  $p = ***$

yang berarti nilai  $p < 0.05$ . Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* sehingga hipotesis dapat diterima.

4. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,751 dengan nilai  $p = ***$  yang berarti nilai  $p < 0.05$ . Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis dapat diterima.

**5. Kesimpulan dan Saran**

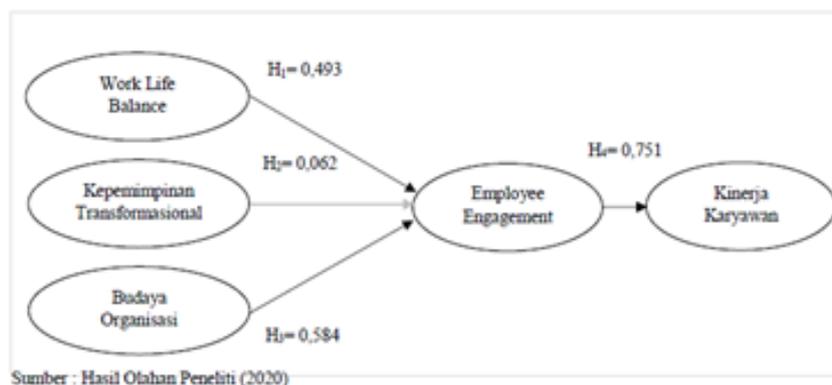
**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*.

Hal ini membuktikan bahwa kebutuhan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara profesi dan tanggung jawab pribadi berperan penting terhadap keterikatan karyawan dalam perusahaan tempat ia bekerja. Dengan kata lain, ketika keseimbangan tersebut tercapai maka *engagement* karyawan akan semakin tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuk-

**Gambar 2.** Hasil Model Penelitian



Sumber : Hasil Olahan Peneliti (2020)

tian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*. Hipotesis tidak dapat diterima (ditolak).

Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa sikap pemimpin transformasional belum tentu dapat meningkatkan *employee engagement* pada karyawan Generasi Y. Hasil survey IDN Research Institute Tahun 2019 menyatakan bahwa dalam mencari pekerjaan hanya 16,3% Generasi Y yang menjadikan "kesempatan pengembangan diri" sebagai faktor penentu dalam memutuskan pekerjaan, hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa perilaku pemimpin yang berusaha membangun karyawan dan mengubah nilai-nilai karyawan dalam bentuk motivasi dan arahan untuk melakukan hal-hal yang bahkan dapat melebihi ekspektasi karyawan, bukanlah menjadi cara yang memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* terutama pada karyawan Generasi Y.

Untuk lebih memahami alasan mengapa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *employee engagement*, telah dilakukan interview kepada tiga orang karyawan Generasi Y di Bank ABC. Alasan yang mereka kemukakan antara lain:

1. Pekerjaan yang karyawan Bank ABC lakukan sudah diatur dengan SOP sehingga arahan dari Pemimpin bukan suatu keharusan
2. Mutasi Pemimpin dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih dua tahun, sehingga setiap pergantian perlu dilakukan penyesuaian
3. Faktor penentu dalam memutuskan bekerja adalah untuk mendapatkan penghasilan sehingga pengembangan diri bukanlah tujuan utama.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai yang dianut dan diyakini seluruh anggota organisasi akan meningkatkan keterikatan anggotanya terhadap organisasi tersebut. Sebab nilai-nilai tersebut juga dijadikan acuan oleh karyawan dalam menyikapi tantangan atau masalah yang dihadapi dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembuktian hipotesis pada penelitian ini memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan.

### Keterbatasan Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini belum dapat digeneralisir karena memiliki beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Bank ABC. Objek penelitian yang berbeda akan menghasilkan hasil yang berbeda.

2. Penelitian ini dilakukan di wilayah operasional Bank ABC yang tidak mencakup seluruh wilayah Indonesia. Penelitian ini juga hanya fokus kepada Generasi Y. Perbedaan geografis dan demografis juga dapat mempengaruhi hasil dari penelitian.
3. Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi *employee engagement* hanya diambil tiga variabel, yaitu *work life balance*, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Sedangkan menurut McBain (2007) dalam teori *the drivers of engagement*, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi, seperti : Nilai dan visi, brand atau roduct, manager commitment, Communication, Regocnition, Supports colleagues, Developing potential, Clarity of expectations, Flexibility, Involvement, Working environment.

### Saran Penelitian

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan penelitian dengan objek penelitian yang berbeda, karena kemungkinan akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Oleh karena penelitian ini dilakukan pada industri perbankan, maka disarankan penelitian selanjutnya dilakukan pada industri yang berbeda.
2. Melakukan penelitian dengan mengambil populasi di luar wilayah operasional bank ABC dan dilakukan dengan klasifikasi generasi yang berbeda. Karena diharapkan dengan melakukan penelitian di wilayah dan generasi yang lain, kita akan mengetahui apakah perbedaan geografis dan demografis dapat mempengaruhi hasil dari penelitian.
3. Melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lain yang juga mempengaruhi *employee engagement*. Dengan begitu dapat diketahui variabel yang lebih berpengaruh.

Saran untuk Bank ABC adalah sebagai berikut :  
*Work Life Balance* :

- Membatasi jam kerja lembur karyawan agar tidak ada karyawan yang bekerja melebihi batas kemampuan fisiknya, misalnya dengan pemutusan AC dan PC secara otomatis.
- Memberikan kartu ucapan atas pencapaian dalam pekerjaan sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan.
- Menyediakan satu ruang untuk karyawan yang dapat digunakan untuk menyegarkan pikiran. Ruang tersebut dapat dibuat nyaman dan tenang.

Kepemimpinan Transformasional :

- Memastikan proses penempatan pemimpin di

salah satu unit kerja berdasarkan kompetensi dan historis pekerjaan, sehingga pemimpin dapat memahami risiko pekerjaan dan memberikan solusi atau arahan kepada karyawannya.

-Mengadakan bimbingan berbasis kompetensi yang dilakukan secara periodik oleh pemimpin untuk meningkatkan fungsi transformasional terhadap karyawan

-Pemimpin memberikan *feedback* secara langsung terhadap hasil dari pekerjaan karyawan

Budaya Organisasi :

- Melakukan studi banding ke beberapa Bank untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dari lingkungan eksternal

- Memfasilitasi karyawan untuk dapat mengamati diklat sesuai dengan minat dan kebutuhan

- Perusahaan dapat menambahkan tugas insan budaya di setiap unit untuk merekap informasi kebutuhan atau keluhan nasabah dan mengevaluasinya secara rutin dengan pemimpin tertinggi dalam unit tersebut. Informasi tersebut dapat dilaporkan secara rutin ke Kantor Pusat untuk dijadikan dasar inovasi atau kebijakan baru

*Employee Engagement*

- Penentuan jenjang karir berdasarkan kompetensi dan pengalaman karyawan, bukan hanya dari lama masa bekerja. Ketika karyawan disadarkan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan membantu mereka dalam mencapai *personal goal*, karyawan cenderung melakukan upaya terbaiknya dalam pencapaian tujuan organisasi.

- Memperhatikan kondisi kantor sehingga menjadi tempat yang kondusif untuk karyawan bekerja dengan nyaman dan dapat meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja serta memudahkan koordinasi dan komunikasi karyawan.

- Mengadakan acara outbond dan gathering bersama karyawan sebagai media untuk sosialisasi tujuan perusahaan. Akan sulit bagi karyawan untuk menyelaraskan tujuan kerja mereka sendiri dengan tujuan perusahaan jika mereka tidak memahaminya. Hal itu juga akan membuat mereka tidak semangat melakukan pekerjaan karena mereka tidak melihat korelasi antara apa yang mereka lakukan dan bagaimana kontribusinya.

## Daftar Referensi

Al-Saadi, A. M. (2017). *Exploring Key Drivers of Employee Engagement from an HR Perspective in the Industrial Sector of Sohar, Oman* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).

Anitha, J. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee per-*

*formance*. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 308-323.

- Annisa, A., & Soeling, P. D. (2013). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta. *Universitas Indonesia*, 1-19.
- Baron, A., & Michael, A. (2013). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Terj. Lilian Juwono. Jakarta. PPM.
- Cooper D.R. & Schindler. (2011). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill
- Dajani, D., & Zaki, M. A. (2015). *The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector*.
- Datche, E., & Makulu, E. (2015). *The effects of transformational leadership on Employee engagement: A survey of civil service in Kenya*. Issues in Business Management and Economics Vol.3 (1), pp. 9-16.
- Delecta, P. (2011). *Work-life balance*. International Journal of Current Research Vol. 33, Issue 4, pp-186-189.
- Denison. 2010. *Organizational Culture & Employee Engagement: What's The Relationship?*. Vol 4, Number 3, West Washington. Denison Consulting, LLC.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. SAM Advance Management Journal, 70 (4), 4-5.
- Elewa, T. F. (2020). *Globalising employee engagement: myths and reality; a Middle East perspective* (Doctoral dissertation).
- Fatimah, H., Dharmawan, A.H., Sunarti, E., & Affandi, M.J. (2015). Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Gen X dan Y.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). *Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership*. African Journal of Business Management, 5(17), 7391-7403.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harun, U. (2016). Pengaruh Ratio-Ratio Keuangan CAR, LDR, NIM, BOPO, NPL Terhadap ROA. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4, No.1, 67-82.
- Hasanati, N., Larasati, D.P., & Istiqomah. (2018). *The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 304.
- Hawkins, del I., Mothersbaugh, David L., and Best, Roger J. (2007). *Consumer Behavior*,

- 10th Edition. Mc Graw Hill Australia.
- Hewitt Associates LLC. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*
- Hemsworth, D., Muterera, J., & Baregheh, A. (2013). *Examining Bass's transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review*. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(3), 853-862.
- Horeczy, A., Lalani, A., Mendes, G., Miller, M., Samsa, L., & Scongack, T. (2012). *Leadership Preferences of Generation Y*.
- Joseph Jr, F. Hair Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. (2014). *Multivariate data analysis*.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol 33, pp 692-724.
- Lavoie, A. (2014). *Work life balance and SMEs: Avoiding the "one size fits all"*. *CFIB Research*, 1-13.
- Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101-107.
- Lin, S., Lamond, D., Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). *Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction*. *Chinese Management Studies*.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2016). *Marketing Research: An Applied Approach*. Updated Second European Edition. England: Pearson Education Limited
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: thirteenth Edition*. South Western Cengage Learning. USA.
- Mayanastasia, G., Lay, A., & Widjaja, D. (2017). Analisa Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Customer Satisfaction* Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Artotel Hotel Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- McBain, David, Rees. Richard. 2007. *People Management. Teori dan Strategi (Tantangan dan Peluang)*. Jakarta. Kencana Perdana Media Group
- Mohamed, H.A.E.S., & Zaki, H.S. (2017). *Investigating the Relationship between Work- Life Balance and Employee Engagement among Flight Attendants*. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality* Vol. (11), No. (1/2).
- Monecke, A., & Leisch, F.(2012). SEM PLS: *Structural Equation Modeling Using Partial Least Square*. *Journal of Statistic Software*.
- Motowidlo, S. J., Brief, A., & (2017). *Prosocial Organizational Behaviors*. *Academy of Management*, 11(April). <https://doi.org/10.2307/258391>
- Murnianita, F. B. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* Pada PT. PLN (Persero) PUSDIKLAT. Universitas Indonesia.
- Nilwala, N., Gunawardana, K., & Fernando, R.L.S. (2017). *Scale For Measuring Transformational Leadership In Public Sector Organizations In Sri Lanka: With Special Reference To Ministries Of Western Provincial Council*. *International Journal of Management and Sustainability* Vol. 6, No. 4, pp. 63-74.
- Nugroho, A.R., Budi, W., Susanto, B. (2018). Pengaruh *Quality of Work Life* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan CV. X Cabang Kabupaten Tulungagung dan Blitar.
- Permadi, F.A.A., Musadieg, M.A., & Prasetya, A. (2018). *The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Culture And Employee Engagement*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 59.
- Rana, S., Pant, D., & Chopra, P. (2019). *Work Engagement And Individual Work Performance: Research Findings And An Agenda For Employee Relationships*. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan ed 2. Rajawali Pers, Jakarta*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Brington: Institute for Employment Studies.
- Santoso, S. (2015). *Amos 22 untuk Structural Equation Modeling*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Schaufeli W.B, Bakker A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Preilinary Manual*. *Occupational Health Psychological Measurement*.
- Schiffman, Leon.G. dan Leslie Lazar Kanuk. (2007). *Perilaku Konsumen. Edisi Ke-7*. Diterjemahkan oleh Zoelkifli Kasip. PT. Indeks, Jakarta.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). *Impact of employee motivation on employee performance*. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). *Employee engagement: An Examination of antecedent and outcome variables*. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Sugiyono. (2017) . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung. Penerbit

- CV. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2013). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Tabouli, E. M., Habtoor, N., & Mohammad Nashief, S. (2016). *Employee Performance Scale: Using (CFA) On Jumhouria Bank in Libya*. International Journal of Science and Research, 5(6), 735-9.
- Towers Perrin, "The Towers Perrin Global Workforce Study: Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance," 2008, retrieved March 20, 2009
- Utama, I. G. B. R. (2016). Teknik Sampling Dan Penentuan Jumlah Sampel. Universitas Dhyana Pura, Bali.
- Wahyuningsih, S.H., Sudiro, A., Troena, E.A, & Irawanto, D.W. (2019). *Analysis of organizational culture with denison's Model approach for international business competitiveness*. Problems and Perspectives in Management, 17(1), 142-151.
- Welbourne, T. M., 2007, employee engagement : beyond the fad and into the executive suite, john wiley & Son Inc
- Yohanes, W., & Pontjoharyo, W. (2013). Perancangan *Balanced Scorecard–Learning and Growth Perspective* Untuk Mencapai *Sustainable Growth* Di PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing–Bali. *Calyptra*, 2 (2), 1-11.
- Zudia, M., & NASIR, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang.