

The Influence of Organizational Culture, Leadership Style, and Work Life Balance on Employee Engagement of Generation Y and Generation Z Employees in Enhancing Performance at Bank XYZ

Saryo¹, Paulina Harun²

^{1,2}STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia

Keywords

*organizational culture,
leadership style,
work-life balance,
employee engagement,
employee performance*

Abstract

This study examines the impact of organizational culture, leadership style, and work-life balance on employee performance at Bank XYZ, with employee engagement as a mediator. The sample consists of 125 permanent employees from Generation Y and Z working at the head office in Jakarta and regional offices. An online questionnaire was used to collect primary data, and Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (SEM-PLS) was employed for analysis. The results indicate that organizational culture, leadership style, and work-life balance significantly influence employee engagement and performance. This study provides insights into the factors that drive employee performance in the banking sector, particularly among younger generations. The findings have implications for Bank XYZ's human resource management strategies, highlighting the importance of fostering a positive organizational culture, effective leadership, and work-life balance to enhance employee engagement and performance.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji dampak budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai di Bank XYZ, dengan keterlibatan pegawai sebagai mediator. Sampel penelitian ini terdiri dari 125 pegawai tetap dari generasi Y dan Z yang bekerja di kantor pusat di Jakarta dan kantor wilayah. Kuesioner *online* digunakan untuk mengumpulkan data primer, dan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan metode *Partial Least Squares* (SEM-PLS) digunakan untuk analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja. Penelitian ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mendorong kinerja pegawai di sektor perbankan, khususnya di kalangan generasi muda. Temuan ini memiliki implikasi bagi strategi manajemen sumber daya manusia Bank XYZ, yang menyoroti pentingnya memupuk budaya organisasi yang positif, kepemimpinan yang efektif, dan keseimbangan kehidupan kerja untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau pegawai pada setiap perusahaan memiliki peranan penting dalam mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Pegawai juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan sehingga setiap pegawai wajib memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Aribowo (2024) bahwa sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan sehingga memerlukan proses pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang baik.

Sutrisno (2017) mengatakan bahwa suatu perusahaan harus

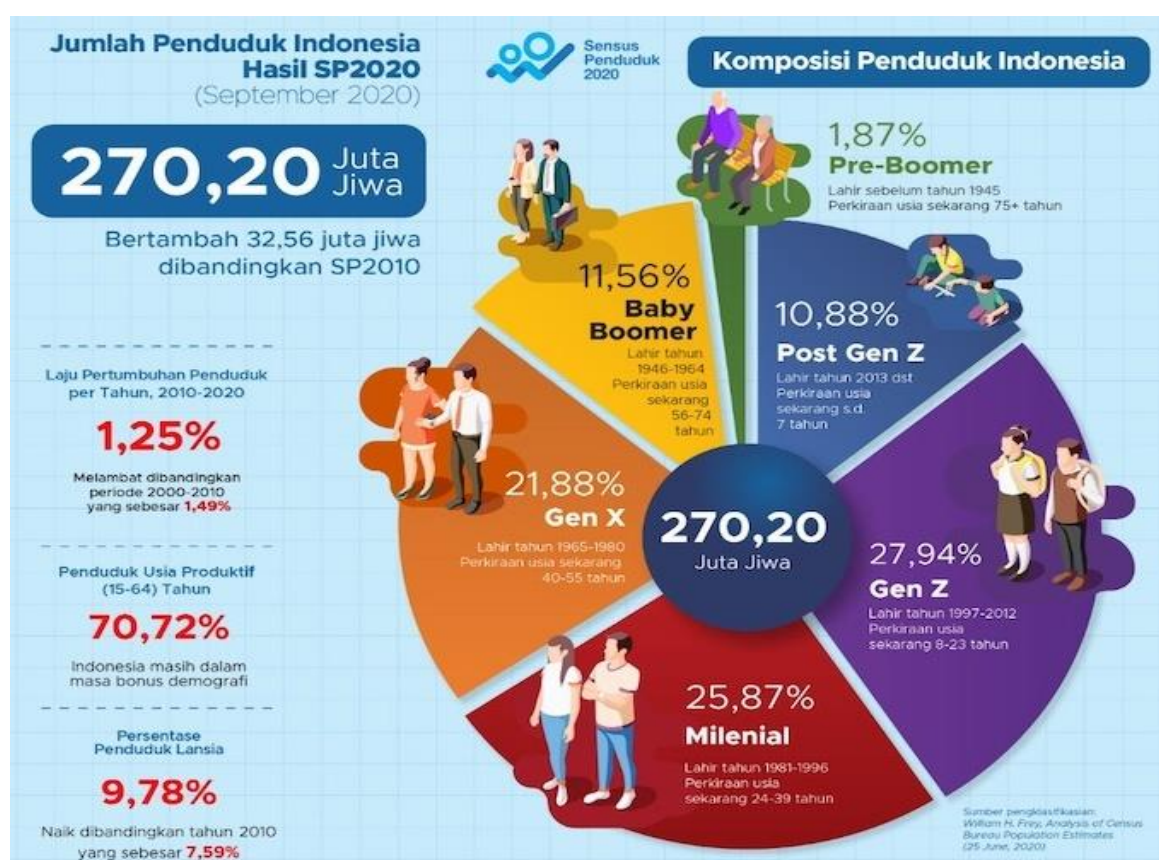
memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi berbagai kendala akibat perubahan lingkungan yang cepat, salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keunggulan kompetitif adalah melalui manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau lembaga, karena akan berdampak besar pada pencapaian kinerja perusahaan atau organisasi dimaksud. Adapun tahap pelaksanaan sumber daya manusia yang mencakup implementasi kebijakan dan strategi, pengawasan, perekrutan calon pegawai serta pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai yang terdiri dari berbagai generasi termasuk yang terkini adalah generasi Y dan generasi Z.

Menurut Putra (2016) bahwa generasi Y yang dikenal dengan sebutan generasi milenial merupakan generasi yang lahir tahun 1980-1995 sedangkan generasi Z merupakan generasi yang lahir tahun 1995-2010 atau disebut juga generasi internet, dimana generasi Y dan generasi Z tumbuh di era perkembangan digital, sudah terbiasa dengan penggunaan teknologi, dan juga memiliki akses informasi yang sudah tidak terbatas. Kondisi generasi tersebut akan memengaruhi cara mereka berinteraksi satu sama lain bahkan berinteraksi dengan generasi lainnya, cara berkomunikasi, serta pandangan mereka terhadap lingkungan kerja.

Merujuk pada Gambar 1, bahwa komposisi penduduk Indonesia secara nasional sudah didominasi oleh generasi milenial (25,87%) dan generasi Z (27,94%). Secara keseluruhan generasi Y dan generasi Z mencapai 53,81% dari total penduduk Indonesia dan seiring perubahan waktu maka komposisi tersebut juga terus berubah dan semakin meningkat.

Generasi Y dan generasi Z mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan kompensasi secara finansial, tetapi juga yang dapat menawarkan makna, kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, serta adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan juga pekerjaan.

Setiap perusahaan baik lembaga keuangan maupun perusahaan pada umumnya termasuk Bank XYZ juga dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan dapat menemukan cara-cara inovatif sehingga dapat menjaga semangat dan keterlibatan karyawan generasi Y dan Z. Bank XYZ memiliki banyak tenaga sumber daya manusia yang disebar di berbagai departemen serta kantor perwakilan baik di dalam negeri maupun perwakilan di luar negeri. Tenaga sumber daya manusia tersebut terdiri dari pegawai organik dan pegawai non organik dengan berbagai posisi dan keahlian di bidangnya masing-masing. Total jumlah pegawai posisi 31 Desember 2023 adalah sebanyak 7.330 orang yang terdiri dari pegawai organik dan pegawai non organik sebagaimana rincian pada tabel 1.



Gambar 1. Infografis Data Penduduk Indonesia Hasil Sensus Tahun 2020

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Tabel 1. Komposisi Pegawai Bank XYZ secara Keseluruhan

Pegawai Organik	Pegawai Non Organik	Jumlah
5.123	2.041	7.164

Sumber: Bank XYZ, 2023

Tabel 2. Komposisi Pegawai Organik Bank XYZ Sesuai Generasi

No	Generasi	Jumlah Pegawai	Prosentase
1	Gen X	1.458	28,46%
2	Gen Y	3.411	66,58%
3	Gen Z	254	4,96%
Jumlah		5.123	100%

Sumber: Bank XYZ, 2023

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa jumlah pegawai organik sebanyak 5.123 orang dan pegawai non organik 2.041 orang. Adapun dari jumlah pegawai organik tersebut, apabila dikelompokkan berdasarkan perbedaan generasi maka saat ini didominasi oleh generasi Y sebanyak 66,58% sebagaimana Tabel 2.

Bank XYZ memiliki program budaya kerja sebagai bagian dari mitra perubahan untuk mendukung kelestarian budaya organisasi. Bank XYZ memiliki *framework* Budaya Kerja yang bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kepemimpinan profesional, digital dan spiritual melalui 4 (empat) pilar utama yaitu prestasi, inovasi, digital, dan sipritual. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu *et al* (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Humairoh *et al* (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian Refi *et al* (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja bank.

Menurut Busro (2018) gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi anggota kelompok. Setiap perusahaan atau organisasi dipastikan memiliki pemimpin dimana setiap pemimpin dipastikan memiliki gaya tersendiri. Sesuai hasil penelitian Mishra *et al* (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan dimana penelitian ini juga mengidentifikasi *employee engagement* sebagai mediator yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan peningkatan performa kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pangau (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Work life balance sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto *et al* (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. *Work life balance* merupakan istilah yang menggambarkan keadaan dimana seseorang mampu untuk membagi waktu dan tenaga antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta keluarga secara seimbang. Hasil penelitian Indirasari *et al* (2022) menyebutkan bahwa bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Employee engagement sudah menjadi topik pembahasan yang cukup penting dan dikenal dalam proses manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian Fauzya *et al* (2022) menyebutkan bahwa *employee engagement* secara signifikan mempengaruhi *employee performance*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Badrianto *et al* (2023) menunjukkan bahwa

employee engagement memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini termasuk penelitian yang masih baru dibandingkan dengan beberapa penelitian lain. Hal baru dalam penelitian ini adalah pada objek yang diteliti yaitu pegawai generasi Y dan generasi Z yang masih relatif baru memasuki dunia kerja. Adapun *research gap* dibanding penelitian lainnya antara lain pada *population gap*, objek yang diteliti, dan variabel. Adapun urgensi dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *employee engagement* dari pegawai di Bank XYZ khususnya generasi Y dan generasi Z yang saat ini termasuk paling mendominasi secara kuantitasnya dibandingkan generasi X atau generasi sebelumnya. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai generasi Y dan generasi Z memiliki keunikan tersendiri yang berbeda dengan generasi lainnya terutama tingkat kenyamanan bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi, budaya dan motivasi kerja yang berbeda sehingga sangat menarik untuk dilakukan penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, perumusan masalah pada kajian ini adalah untuk menggali lebih dalam mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work life balance* terhadap *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ. Pegawai generasi Y dan generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya dalam dunia kerja. Sebagai generasi yang semakin mendominasi angkatan kerja, maka menjadi sangat krusial bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola keterlibatan mereka sehingga pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja perusahaan dapat dimitigasi sejak awal. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 3) Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 4) Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 5) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 6) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 7) Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 8) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 9) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada pegawai melalui *Employee Engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ? 10) Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pada pegawai melalui *Employee Engagement* pada pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ?

LANDASAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2016) yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam interaksi sehari-hari yang mengarahkan perilaku mereka. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan karakteristik organisasi yang bersifat unik dan berbeda dari organisasi yang lain. Adapun sistem nilai merupakan kumpulan dari segala sesuatu yang dianggap baik di masyarakat, sedangkan norma merupakan aturan tertulis maupun tidak tertulis yang sudah

dianut dan diyakini dengan baik oleh masyarakat.

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki karakteristik budaya masing-masing yang tercermin dari perilaku para pegawainya, kebijakan dan juga peraturan yang ada didalamnya. Menurut pendapat Denison (2010) bahwa budaya dapat dipakai untuk memperkirakan pencapaian kinerja organisasi melalui perolehan keuntungan, *growth*, mutu, *innovation*, dan kepuasan pelanggan. Sedangkan Robbins *et al* (2017) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilaksanakan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

Menurut Sutrisno (2018) bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung pencapaian perusahaan, namun sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat maka nilai-nilai bersama akan dimaknai secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para pegawai dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Lewin *et al* (1939) memperkenalkan tiga gaya kepemimpinan utama dalam studinya yaitu kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan Laissez Faire. Kepemimpinan otokratis dimana pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan anggota tim. Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, tetapi dapat mengurangi kreativitas dan motivasi bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan menurut Arif *et al* (2024) dalam bukunya yang berjudul Gaya Kepemimpinan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba memengaruhi perilaku bawahannya.

Work Life Balance

Menerapkan *work life balance* bagi para pegawai atau karyawan dinilai sangat penting agar dalam kehidupannya tetap sehat dan tidak mengalami stres, karena dengan menjaga keseimbangan tersebut maka kinerja pegawai juga akan semakin produktif. Menurut Hill *et al* (2001) menyebutkan bahwa *work life balance* sebagai keadaan seseorang yang dapat menyeimbangkan emosi, keinginan, dan perilaku dari semua tanggung jawab yang ada dalam hidupnya yaitu antara bekerja dan keluarganya.

Menurut Fisher (2009) menyebutkan bahwa *work life balance* sebagai multidimensional konstruk yang terdiri dari penggunaan waktu, pencapaian tujuan, energi, dan ketegangan dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Pekerjaan memang membutuhkan waktu atau durasi kerja, intensitas dan juga proporsi jam kerja yang digunakan selama bekerja.

Employee Engagement

Menurut Robinson *et al* (2004) bahwa *employee engagement* merupakan sikap positif

individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat keterikatan yang tinggi pada perusahaan atau organisasi akan memiliki pemahaman dan kepedulian kepada lingkungan operasional perusahaan, dapat bekerja sama untuk meningkatkan tujuan organisasi atau perusahaan melalui kerjasama antara individu pegawai dengan manajemen.

Menurut Harter (2002) bahwa ada tiga tipe *employee engagement* pada karyawan yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengage*. Pegawai *engaged* merupakan pegawai yang bekerjanya dengan penuh semangat tinggi dan juga merasa adanya keterkaitan yang kuat dengan perusahaan tempat mereka kerja, mendorong inovasi dan memajukan organisasi atau perusahaan, bersedia memakai bakat dan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan setiap harinya dan bekerja dengan penuh semangat tinggi.

Kinerja pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada seberapa efektif dan efisien seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya ditempat mereka kerja. Kinerja menjadi salah satu indikator penting untuk keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi karena memiliki kontribusi langsung kepada pencapaian tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Budiyanto *et al* (2020) bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai merupakan fungsi dari adanya interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasi. Sedangkan menurut Rivai *et al* (2011) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral.

Menurut Gibson (2012) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diketahui bahwa kinerja pegawai menunjukkan seberapa bagus upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai diatas standar kerja yang diberikan perusahaan dan upaya tersebut sejalan dengan visi misi perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Humairoh *et al* (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menurut Fadhila *et al* (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Rahayu *et al* (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Refi *et al* (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi dan kinerja bank. Keberadaan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bank independen. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan pengaruh budaya organisasi dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas kepada pegawai dapat meningkatkan keterlibatan dan performa mereka secara signifikan. Menurut Hafid *et al* (2020) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Muzzaki *et al* (2022) bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pangau (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait pengaruh gaya kepemimpinan dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement*

Menurut penelitian Jannata *et al* (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto *et al* (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Selain itu, work-life balance juga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Indirasari *et al* (2022) menyebutkan bahwa bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait pengaruh *Work Life Balance* dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H3: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil penelitian Rantelimbong *et al* (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian tersebut bahwa *employee engagement* memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Fauzya *et al* (2022) menyebutkan bahwa *employee engagement* secara signifikan mempengaruhi *employee performance*. Menurut Dinillah *et al* (2022) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, dan variable Kompensasi berpengaruh terhadap produkvtas karyawan. Demikian juga berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badrianto *et al* (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat *employee engagement*, semakin tinggi pula kepuasan

kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan pengaruh *Employee Engagement* dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H4: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil penelitian Jufrizen *et al* (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai atau karyawan. Karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi mendukung mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas pekerjaan maupun produktivitas. Sedangkan hasil penelitian Peridiansah (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas. Penelitian Hakim *et al* (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan pengaruh budaya organisasi dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil penelitian Asari (2022) menunjukkan bahwa *work life balance* memengaruhi kinerja karyawan dan juga berdampak pada kepuasan kerja dimana kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap karyawan sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan melalui aspek-aspek yang membuat karyawan merasa puas. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dina (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial pada masing-masing variabel *work-life balance* yaitu variabel keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan *Work Life Balance* dimaksud dapat dibuat hipotesis:

H6: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut hasil penelitian Rasjid (2021) menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dari generasi Y dan Z dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter, karena generasi ini menghargai inspirasi, pengakuan, dan fleksibilitas. Gaya kepemimpinan seseorang juga mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan komitmen pegawai. Kepemimpinan transformasional juga akan memberikan motivasi dan memberikan inspirasi kepada pegawai sehingga para pegawai dapat mengatasi kepentingan mereka. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H7: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*

Menurut hasil penelitian Febriani *et al* (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi keterikatan karyawan, sementara itu keterikatan karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sebaliknya keterikatan karyawan tidak bisa memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Menurut hasil penelitian Hadarmawan *et al* (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H8: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*

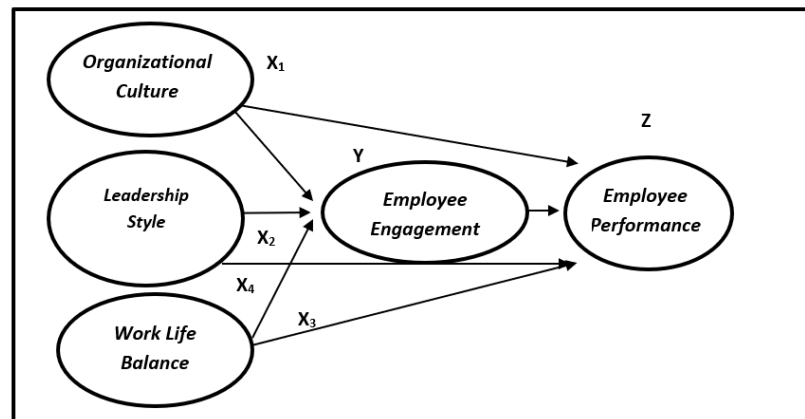
Menurut hasil penelitian Djalil *et al* (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti bahwa tanpa keterlibatan yang tinggi dari para pegawai, dampak dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga tidak akan optimal. *Employee engagement* berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan juga dapat berpengaruh untuk mendorong pegawai agar dapat berkontribusi lebih terhadap perusahaan. Berdasarkan kajian teori dan data empiris di atas, maka terkait pengaruh gaya kepemimpinan dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H9: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*

Menurut hasil penelitian Pratiwi *et al* (2023) menunjukkan menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun disisi lain bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employee engagement* sering kali bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja pegawai. Berdasarkan kajian teori dan data di atas, maka terkait dengan pengaruh *Work Life Balance* dimaksud dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H10: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement*.



Gambar 2. Alur Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah Penulis, 2025

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank XYZ dengan populasi adalah pegawai tetap Bank XYZ. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah pegawai yang termasuk generasi Y (kelahiran tahun 1981-1996) dan generasi Z (kelahiran tahun 1997-2012). Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work life balance* terhadap *employee engagement* pegawai generasi Y dan generasi Z dalam meningkatkan kinerja di Bank XYZ.

Populasi dan Sampel

Menurut Santoso (2009) bahwa populasi adalah sekumpulan data yang mengidentifikasi suatu fenomena yang lebih tergantung pada kegunaan atau relevansi data yang dikumpulkan. Menurut Sugiyono (2012) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian adalah semua pegawai Bank XYZ di Kantor Pusat di Jakarta maupun kantor perwakilan di daerah.

Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk diukur dan dianalisis, dan yang dianggap dapat mewakili populasi tersebut. Menurut Sugiyono (2012), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Siyoto (2015) mendefinisikan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi atau bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Adapun sampel yang akan dipilih dalam penelitian ini adalah pegawai Bank XYZ yang termasuk generasi Y dan generasi Z dengan jumlah tertentu.

Menurut Hair *et al* (2010) sesuai metode statistik memakai program SEM, ukuran sampel yang sesuai yaitu antara 100 sampai 200 dan jika ukuran sampel terlalu banyak maka metode menjadi sangat sensitif dan tidak mudah mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang optimal. Sebagai pedoman pada ukuran sampel tergantung dengan jumlah indikator dikalikan 5 atau 10. Oleh karena itu pada penelitian ini menggunakan sebanyak 25 indikator sehingga jumlah sampel sebanyak 125.

Jenis dan Desain Penelitian

Desain penelitian atau *research design* menurut Ngani (2012) adalah rencana, strategi atau cetak biru, rancangan jadwal dan biaya atau dengan kata lain bahwa desain penelitian merupakan kerangka kerja dalam melakukan penelitian. Desain penelitian juga menentukan detail prosedur yang dilakukan agar memperoleh informasi yang diperlukan guna menyusun hasil penelitian. Desain penelitian dikategorikan menjadi dua yaitu *explanatory research* dan *conclusive research*.

Penelitian ini termasuk jenis *explanatory research* atau penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, *work life balance* terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai generasi Y dan generasi Z di Bank XYZ). Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini maka digunakan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan agar memperoleh deskripsi mengenai ciri-ciri dari variabel. Penelitian deskriptif dilakukan melalui pengumpulan data yang dilakukan dengan metode survey.

Variabel indikator

Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), *work life balance* (X3), *employee engagement* (Y) sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai (Z) sebagai variabel dependen. Setiap variabel masing-masing diukur menggunakan 5 item indikator sehingga secara keseluruhan ada 25 indikator.

Teknik Analisis

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan jenis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) yang penghitungannya menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 untuk menguji validitas dan realibilitas. Menurut Iba *et al* (2023) menyebutkan bahwa dalam melakukan analisis PLS terdiri dari tiga tahapan yaitu menyusun *inner model*, menyusun *outer model*, dan melakukan pengujian hipotesis. Model struktural merupakan bagian dari model yang menjelaskan hubungan antara variabel laten sesuai rumusan masalah atau hipotesis yang telah disusun sebelumnya. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan seberapa signifikan dari setiap lintasan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua model pengujian yaitu uji signifikansi simultan (uji statistik F) dan uji signifikansi parsial (uji statistik t).

Operasional variabel

Variabel independen pada penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work life balance*. Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Variabel budaya organisasi diukur menggunakan 5 indikator, juga variabel gaya kepemimpinan dan *work life balance* masing-masing diukur menggunakan 5 indikator. Demikian juga variabel kinerja pegawai dan *employee engagement* masing-masing diukur menggunakan 5 indikator.

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Measurement	Skala Pengukuran
Organizational Culture (OC)	<i>Organizational Culture</i> atau budaya organisasi menurut Robbins <i>et al</i> (2015) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilaksanakan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.	OC1. Pemberian insentif bagi pegawai dengan kinerja baik. OC2. Pegawai memahami budaya kerja. OC3. Kesempatan untuk berdiskusi dengan pimpinan. OC4. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. OC5. Kesempatan melakukan inovasi.	Skala Interval 1-6
Leadership Style (LS)	<i>Leadership Style</i> atau gaya kepemimpinan menurut Arif <i>et al</i> (2024) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba memengaruhi perilaku bawahannya.	LS1. Mengartikulasikan visi misi organisasi. LS2. Menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas. LS3. Meluangkan waktu melakukan pembinaan kepada pegawai. LS4. Menanamkan kebanggaan bagi orang lain. LS5. Keputusan selalu mempertimbangkan etika dan moral.	Skala Interval 1-6
Work Life Balance (WL)	Menurut Hill <i>et al</i> (2001) <i>work life balance</i> sebagai keadaan seseorang yang dapat menyeimbangkan keinginan, emosi dan perilaku dari kedua tanggung jawab dalam hidupnya yaitu pekerjaan dan keluarga.	WL1. Kehidupan pribadi menjadi lebih baik karena pekerjaan. WL2. Bekerja secara efektif karena dukungan dari kehidupan pribadi. WL3. Memiliki suasana hati lebih baik karena pekerjaan. WL4. Kesempatan yang luas melakukan kegiatan diluar pekerjaan. WL5. Hal-hal yang dilakukan ditempat kerja membantu menyelesaikan masalah pribadi.	Skala Interval 1-6
Employee Engagement (EE)	Menurut Robinson <i>et al</i> (2004) <i>employee engagement</i> merupakan sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi.	EE1. Perasaan semangat dalam bekerja. EE2. Kemampuan bekerja dalam jangka waktu lama. EE3. Selalu bertahan dalam pekerjaan. EE4. Kebanggaan dengan pekerjaan yang dilakukan. EE5. Senang ketika bekerja dengan intens.	Skala Interval 1-6
Employee Performance (EP)	Menurut Rivai <i>et al</i> (2011), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral.	EP1. Kemampuan menyelesaikan beberapa pekerjaan. EP2. Kemampuan memenuhi kuantitas pekerjaan EP3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan kesalahan minim EP4. Pekerjaan selesai tepat waktu EP5. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan ide kreatif	Skala Interval 1-6

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Total responden sebanyak 125 orang dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 76 orang (61%) dan jumlah responden jenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang (39%). Jumlah responden berdasarkan pendidikan terdiri dari Diploma sebanyak 5 orang (4%), sarjana sebanyak 97 orang (78%) dan magister sebanyak 23 orang (18%). Adapun responden berdasarkan tahun mulai bekerja di Bank XYZ yaitu yang mulai bekerja tahun 2000-2005 sebanyak 3 orang (2%), tahun 2006-2010 ada 19 orang (15%), tahun 2011-2015 sebanyak 43 orang (35%), tahun 2016-2020 sebanyak 46 orang (37%), dan tahun 2021-2025 sebanyak 14 orang (11%). Responden berdasarkan tahun kelahiran, lahir tahun 1991 – 1996 sebanyak 60 orang (48%), tahun 1986 – 1990 sebanyak 29 orang (23%), tahun 1997 – 2000 sebanyak 18 orang (15%), tahun 1981 – 1985 sebanyak 14 orang (11%), dan tahun 2001 – 2005 yaitu sebanyak 4 orang (3%). Responden berdasarkan lokasi kantor, yang kerja di kantor pusat Jakarta sebanyak 105 orang (84%) dan sebanyak 20 orang (16%) bekerja di kantor cabang.

Pengujian Validitas dan Reabilitas

Pengujian model pengukuran atau *outer model* bertujuan untuk melihat validitas indikator dan reliabilitas konstruk. Pada penelitian ini, terdapat sepuluh variabel laten dengan indikator reflektif. Pada model hubungan reflektif, evaluasi outer model terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas. Sesuai hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7 sehingga tidak ada indikator yang dilakukan eliminasi. Demikian juga nilai AVE seluruh variabel laten lebih dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah termasuk valid. Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan HTMT yang dihasilkan menunjukkan bahwa semua nilai HTMT kurang dari 0,9, oleh karena itu maka dapat dinyatakan bahwa semua konstruk telah valid sehingga dapat digunakan untuk penelitian.

Pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur konstruk atau variabel laten tertentu. Menurut Hair et al (2024) bahwa reabilitas yang baik atau kusioner yang digunakan sebagai alat penelitian yang handal dan konsisten jika nilai cronbach's dan composite reliability lebih dari 0,70. Adapun hasil statistik uji reliabilitas bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk indikator telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan sehingga analisis dapat dilakukan pada tahap berikutnya yakni *structural model*.

Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat dengan melihat beberapa indikator diantaranya uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Q-Square predictive relevance* (Q^2), dan koefisien determinasi R-Square (R^2). Selanjutnya, evaluasi *structural model* juga melihat tingkat signifikansi koefisien jalur yang digunakan untuk pengujian hipotesis yakni memprediksi hubungan antar variabel laten. Hasil uji *goodness of fit model* bahwa nilai SRMR saturated model dan estimated model sebesar 0,060 ($<0,1$), oleh

karena itu dapat disimpulkan bahwa model dimaksud dinyatakan fit dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil perhitungan menunjukkan prediksi nilai relevansi (Q^2) kedua variabel endogen lebih dari 0, sehingga model dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif yang memadai dan relevan atau model fit atau layak dilakukan pengujian hipotesis. Adapun hasil dari koefisien determinasi R^2 penelitian ini bahwa *organizational culture*, *leadership style* dan *work life balance* secara simultan memengaruhi dengan sedang *employee engagement* yaitu sebesar 0,696 atau 69,6%, sedangkan sisanya 30,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Kemudian, *organizational culture*, *leadership style*, *work life balance*, dan *employee engagement* secara simultan mempengaruhi dengan tinggi *employee performance* yaitu sebesar 0,805 atau 80,5%, sedangkan sisanya 19,5% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

	Hubungan	Original sample (Coefficient Path)	T - Statistics	P-Values	Keterangan
Pengaruh Langsung					
H1	<i>Organizational Culture - > Employee Engagement</i>	0,297	1,883	0,031*	Didukung Data
H2	<i>Leadership Style -> Employee Engagement</i>	0,475	4,101	0,000*	Didukung Data
H3	<i>Work Life Balance -> Employee Engagement</i>	0,125	1,187	0,119	Tidak Didukung Data
H4	<i>Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,284	2,740	0,004*	Didukung Data
H5	<i>Organizational Culture - > Employee Performance</i>	0,295	1,688	0,047*	Didukung Data
H6	<i>Work Life Balance -> Employee Performance</i>	0,319	2,886	0,002*	Didukung Data
H7	<i>Leadership Style -> Employee Performance</i>	0,091	0,756	0,225	Tidak Didukung Data
Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)					
H8	<i>Organizational Culture - > Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,084	2,233	0,014*	Didukung Data
H9	<i>Leadership Style -> Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,135	2,221	0,014*	Didukung Data
H10	<i>Work Life Balance -> Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,035	1,123	0,132	Tidak Didukung Data

Keterangan : *: Signifikan pada $\alpha=5\%$

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* yang bertujuan untuk mengetahui arah hubungan dan signifikansi dari keterhubungan antara variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Penilaian hubungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dilakukan dengan cara melihat nilai t-statistik atau *p-value*. Pengujian ini menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence level*) sebesar 95% atau dengan toleransi kesalahan sebesar 5% ($\alpha=0,05$). Penelitian ini menggunakan metode uji satu arah yakni dengan perhitungan nilai t-statistik pada tabel sebesar 1,645.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan atau lembaga, maka akan semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Budaya organisasi yang baik, seperti komunikasi yang efektif, lingkungan kerja yang mendukung, serta nilai dan norma yang jelas, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai perusahaan dan mempunyai rasa memiliki, mereka cenderung lebih termotivasi, berkontribusi positif dan secara aktif, serta meningkatkan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Safira (2020). Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa budaya organisasi yang efektif dapat menjadi faktor utama dalam meningkatkan *Employee Engagement*, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atau *Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti memiliki sikap transformasional atau partisipatif, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, memberikan arahan yang jelas, serta membangun hubungan yang kuat dengan karyawan. Dengan adanya kepemimpinan yang baik, karyawan merasa dihargai, lebih termotivasi, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, namun pengaruhnya dalam penelitian ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik, atau dengan kata lain meskipun karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi dan pekerjaan namun cenderung lebih bahagia dan lebih termotivasi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan faktor motivasi internal memiliki dampak yang lebih besar dalam meningkatkan keterlibatan mereka.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini memperkuat teori bahwa *Employee Engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *Employee Performance*, dimana karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya akan lebih produktif, inovatif, dan berkontribusi lebih besar bagi perusahaan.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka. Budaya organisasi yang jelas dan mendukung, seperti komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap karyawan, serta nilai dan norma yang selaras dengan visi perusahaan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh *Leadership Style* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership Style* memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruhnya dalam penelitian ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Leadership Style* saja tidak cukup untuk meningkatkan *Employee Performance* secara signifikan tanpa adanya faktor pendukung lainnya seperti motivasi internal, keterlibatan karyawan, dan budaya kerja organisasi.

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa *Work Life Balance* merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Performance*, karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mungkin bekerja dengan optimal, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, serta lebih loyal terhadap perusahaan.

Peran *Employee Engagement* Memediasi *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Peran *Employee Engagement* Memediasi *Leadership Style* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi *Work Life Balance* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup kuat secara statistik.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work life balance* terhadap *employee engagement* pegawai generasi Y dan generasi Z dalam meningkatkan kinerja di Bank XYZ. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *work life balance* terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu *employee engagement*, budaya organisasi dan *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee performance*. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*, sedangkan *work life balance* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Secara keseluruhan dari hipotesis terbukti memiliki pengaruh positif dengan berbagai tingkat signifikansi bervariasi pada beberapa variabel.

Implikasi Manajerial

Variabel Budaya Organisasi

Sesuai hasil pengolahan data responden pada variabel budaya organisasi diketahui bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hasil ini mencerminkan bahwa budaya organisasi di Bank XYZ sangat diapresiasi oleh karyawan. Indikator dengan nilai *mean* tertinggi adalah perusahaan memberikan insentif bagi pegawai yang berkinerja baik. Di sisi lain, indikator dengan nilai *mean* terendah adalah pemahaman pegawai terhadap budaya kerja perusahaan dan kesempatan pegawai dalam melakukan inovasi. Hasil ini menunjukkan bahwa ada sedikit ruang untuk peningkatan, terutama dalam upaya meningkatkan pemahaman pegawai terhadap budaya kerja serta membuka lebih banyak kesempatan bagi pegawai untuk berinovasi.

Secara keseluruhan, budaya organisasi di Bank XYZ dinilai sangat baik, terutama dalam hal pemberian insentif yang menjadi faktor paling diapresiasi oleh pegawai. Namun, Bank XYZ masih dapat meningkatkan efektivitas dalam memperkenalkan budaya kerja kepada seluruh pegawai serta memberikan kesempatan untuk melakukan inovasi yang lebih luas bagi semua pegawai.

Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel Gaya Kepemimpinan mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan dalam perusahaan sangat dihargai oleh karyawan dan berperan penting dalam menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pimpinan mengartikulasikan visi dan misi organisasi kepada pegawai. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah pimpinan senantiasa membangun komunikasi yang baik dengan pegawai. Meskipun masih termasuk dalam kategori sangat tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa ada sedikit ruang untuk peningkatan dalam aspek komunikasi antara pimpinan dan karyawan.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan di Bank XYZ dinilai sangat baik, terutama dalam aspek penyampaian visi dan misi organisasi yang jelas dan menginspirasi. Namun, Bank XYZ masih dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan agar lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan pegawai.

Variabel *Work Life Balance*

Variabel *Work Life Balance* pada penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi di Bank XYZ sangat dihargai oleh karyawan, yang dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas mereka. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pegawai mendapatkan kesempatan yang luas untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah berkaitan dengan kehidupan pribadi pegawai menjadi lebih baik karena pekerjaan, sementara yang berkaitan dengan hal-hal yang dilakukan di tempat kerja membantu menyelesaikan masalah pribadi. Meskipun masih dalam kategori sangat tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa ada sedikit tantangan dalam memastikan bahwa pekerjaan benar-benar berdampak positif terhadap kehidupan pribadi pegawai.

Oleh karena itu, mempertahankan kebijakan fleksibilitas sambil mengembangkan program yang lebih mendukung kesejahteraan pegawai dapat menjadi langkah strategis untuk menjaga *Work Life Balance* yang optimal di perusahaan.

Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* pada penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka sangat tinggi, yang dapat berkontribusi terhadap produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pegawai merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan pegawai merasa sangat senang ketika bekerja secara intens. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah pegawai senantiasa memiliki perasaan semangat dalam bekerja. Meskipun masih dalam kategori sangat tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa ada sedikit ruang untuk perbaikan dalam mempertahankan semangat kerja pegawai secara konsisten. Perusahaan dapat mempertimbangkan strategi tambahan, seperti pemberian insentif non-material atau peningkatan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, guna menjaga semangat kerja pegawai tetap optimal.

Oleh karena itu, mempertahankan kebijakan yang sudah berjalan dengan baik sambil mengembangkan strategi peningkatan motivasi dapat menjadi langkah strategis untuk menjaga *Employee Engagement* yang optimal di perusahaan.

Variabel *Employee Performance*

Variabel *Employee Performance* dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan sangat baik dan sesuai dengan harapan perusahaan. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Di sisi lain, indikator dengan nilai terendah adalah yang berkaitan dengan pernyataan pegawai mampu memenuhi kuantitas pekerjaan yang menjadi tugasnya, dan berkaitan dengan pegawai mampu

menyelesaikan pekerjaan dengan ide kreatif. Meskipun masih dalam kategori sangat tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa ada sedikit ruang untuk meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan volume pekerjaan serta mendorong inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu, mempertahankan budaya kerja yang mendukung kedisiplinan sambil memberikan lebih banyak peluang untuk inovasi dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan *Employee Performance* di perusahaan.

Saran

Sesuai dengan hasil penelitian, beberapa saran sebagai berikut: 1) untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan objek yang berbeda termasuk lokasi dan populasi yang diteliti, demikian juga variabel yang diteliti dapat dilakukan terhadap variabel yang berbeda. 2) Bagi perusahaan dapat memperkuat penerapan budaya organisasi sehingga dapat mendorong pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. 3) Pelaksanaan *work life balance* dapat dilakukan oleh semua pegawai didukung dengan kebijakan seperti pembatasan jam lembur dan penyediaan ruangan bagi pegawai yang membutuhkan untuk penyegaran diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Muharam H. (2025). *Pemodelan Persamaan Struktural Kinerja Bisnis UMKM Pengolahan Makanan*. Banyumas: Wawasan ilmu.
- Akbar, Muhammad R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* (studi pada karyawan PT Primatexo indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2 (1), 10-18.
<https://journal.unnes.ac.id/sju/sip/article/view/2124>
- Aribowo, Handy. Wijanarko, Gugus & Sugito, Fefe A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Praktek Mengelola Pelatihan untuk Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit KYTA.
- Arif, Muhammad. Sri Wahyuningsih. Denok Sunarsih. Evi Susanti. (2024). *Gaya Kepemimpinan*, Batam: CV Rei Media Grafika.
- Asari, A. F. (2022). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10 (3), 843–852. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p843-852>
- Badrianto, Yuan & Maryadi, Adi. (2023). Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. *Journal of Management & Business*, 6 (2), 498-505.
<https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/5191/3746>
- Barajas, Angel. (2024). *The Role of Organizational Culture in Enhancing Workplace Performance and Employee Engagement*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.28, Issue 4. <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-organizational-culture-in-enhancing-workplace-performance-and-employee-engagement.pdf>
- Budiyanto, Eko & Mochklas M. (2020). *Kinerja Karyawan ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja (pendekatan riset)*. Banten: CV AA Rizky.
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Denison. (2010). *Organizational Culture & Employee Engagement: Whats the Relationship*. 4(3). West Washington.
<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2020/02/organizational-culture-and-employee-engagement.pdf>
- Dina. (2018). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan di KUD Minatani Brondong Lamongan. *Jurnal Indonesia Membangun*. 17 (1).
<https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/119>
- Dinillah, H., & Sabil, R. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, Vol 8, No. 2 Agustus 2022: 65-74.
<https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.270>
- Djalil, Ardinal., Devi, W.S.G & Damaianti, Indriana. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan bagian Produksi PT Daya Anugrah Mandiri). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 3 (1), 50-57. <https://doi.org/10.37577/ekonam.v3i1.323>
- Fadhila, A. dan Pracoyo, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Saka Energi Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, Vol 3, No. 3 Desember 2017: 130-136. <https://doi.org/10.35384/jemp.v3i3.241>
- Fauzya, Hilma A. dan Harmon Chaniago. (2022). Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* (studi kasus pada PT XYZ Bandung). *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*. Vo.3.
<https://pdfs.semanticscholar.org/cdd9/0be3eb0f14dfb5d19238329591d81c328c08.pdf>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/1999>
- Fisher, G. (2001). *Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study*. Doctoral disser-tation, Bowling Green State University. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.
http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1669038943675869
- Franke, G. R., & Sarstedt, M. (2019). *Heuristics Versus Statistics in Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures*, *Internet Research*, 29(3).
<https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th Edition: McGraw-Hill Education.
- Hadarmawan, Irma A., Mallongi, Syahrir, & Rahman, Z. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* (keterikatan pegawai) melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas ketenagakerjaan kota Makassar. *Journal of Management*, 7 (3). <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/7172/0>
- Hafid, M. dan Pracoyo, A. (2020). *Influence of Leadership, Motivation, and Working Environment Towards Employee Performance at Bukalapak.com*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, Vol 6, No. 2 Agustus 2020: 46-55.
<https://doi.org/10.35384/jemp.v6i2.248>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019) *When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31, 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J.F, Black, W.C, Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Hakim, Lukman dan Tiara H. Yulianti. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus KPKNL Surakarta). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. 25 (1).<https://journal.unimal.ac.id/emabis/article/view/1275/553>
- Harter, JK Schmit, F.L & Keyes, CL. (2002). *Well, Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies*.
<http://media.gallup.com/DOCUMENTS/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance - based Structural Equation Modeling*., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1).
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hill, EJ Hawkins, AJ Ferris M & Weitzman M. (2001). *Finding an Extra Day a Week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance*, *Family Relations*.
- Humairoh, H., & Wardoyo, W. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.594>
- Iba, Zainuddin, dan Aditya W. (2023). *Metode Penelitian*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Indirasari, Indri dan Sri Mardiana. (2022). Pengaruh *work life balance* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk outlet prioritas Jakarta Pondok Indah. *Jurnal Arastirma Universitas Pamulang*. 2 (1).
<https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Jaras/article/view/23176/11058>
- Jannata, Alfiya & Mirwan SP. (2022). Analisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening. *Diponegoro Jurnal of Management*, 11 (3).
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/download/36515/28074>
- Jaya, I. M. L. Mertha. (2024). *Belajar Structural Equation Modelling: Kajian Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi*. Banyumas: Wawasan Ilmu.
- Jufrizen dan Khairani N Rahmadhani. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variable Mediasi. *Jurnal manajemen dan Bisnis Dewantara*. 3 (1).
<https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/article/view/561/307>
- Katsaros, Kleanthis K. (2024) *Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness*. *Journal of Administrative Sciences*, 14:163.
<https://www.proquest.com/docview/3097792364/fulltextPDF?pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

-
- Lewin, Kurt. Ronald Lippit and Ralph K. White. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "social climates"*. *The journal of social psychology*. 10 (2). <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- McBain, Richard. (2007). *The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice*. *Jurnal Strategic HR Review*, 6. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Mishra, Dhvani. Dashora, Jyoti & Dubey, Kr, Dharmendra. (2023). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review*. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, Vol.3, Issue 1. https://www.researchgate.net/publication/372908034_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement_and_Performance_A_Comprehensive_Review
- Muzzaki, Yusyi. Deddy AF & Fatimah A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap employee engagement karyawan SMK Raden Rahmat Mojosari. *El Idaarah Jurnal Manajemen*, 2 (1). <https://jurnal.stiedarulfalahmojokerto.ac.id/index.php/el-Idaarah/article/view/18>
- Napitupulu, Young Dame R. (2018). Gaya Kepemimpinan Generasi Y di Dunia Kerja. *Journal of Business & Applied Management*, 11 (1), 81-115. <https://journal.ubm.ac.id/index.php/business-applied-management/article/viewFile/1753/1467>
- Ngani, Nico. (2012). *Metodologi Penelitian dan Penulisan Hukum*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Yustisia.
- Nurchayanti, Suwatno & Sugiharto, M. Dudih. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* Generasi Y. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 18 (2). <https://doi.org/10.17509/manajerial.v18i2.16302>
- Pangau, Angelia Christin. (2024). *Literature Review: Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. *Journal of Management*. 7 (1). <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/6799/4625>
- Peridiansah, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Mewujudkan Efektivitas Pencapaian Program Pengembangan Desa Wisata Di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Garut. *Jurnal Publik*, 16 (01), 26–37. <https://doi.org/10.52434/jp.v16i01.105>
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work-life Balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Putra, Yanuar, S. (2016). Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Among Makarti*, 9 (18). <https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/view/142>
- Rahayu, Sri dan Tintin S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. 1 (2). <https://jurnal.polban.ac.id/an/article/view/41>
-

- Rantelimpong, Octaviani & Fuad Masud. (2016). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap kinerja karyawan: peran jarak kekuasaan (power distance) sebagai moderator. *Diponegoro Jurnal of Management*. 5(3). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/14677>
- Rasjid, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Basarnas di Sumatra Selatan. *Jurnal Manajemen*, 9 (3), 1-14. <https://doi.org/10.36546/jm.v9i3.379>
- Refi, Teuku Muana dan Jamali. (2020). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Bank Mandiri Area Banda Aceh. *Journal of Economics and Business*, 4 (2), 303-3011. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v4i2.172>
- Rivai, V & Sagala E.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins SP & Judge TA. (2017). *Organizational Behavior 17th Edition*. Global Edition: Pearson Education Limited.
- Robinson D, Perryman S & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK. <https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-drivers-employee-engagement>
- Santoso, Singgih. (2009). *Panduan Lengkap Menguasai Statistik dengan SPSS 17*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2023). *Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*.
- Seemiller, Corey & Grace, Meghan. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siyoto, Sandu. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publising.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Twenge, Jean M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before*. Free Press.
- Widodo, Slamet, & Ladyani, Festy. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian*. Pangkalpinang: CV Science Techni Direct.
- Widyaningrum, Enny. (2020). *Evaluasi Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan Perusahaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Wijayanto, Petrus., Suharti, Lieli, & Chaniago, Robby. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* dan dampaknya terhadap *Turn-Over Intentions* dengan *Job Characteristics* sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y Di Indonesia). *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10 (1), 83-98. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jepk/article/view/16975/8088>