



Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap Employee Engagement di Organisasi Modern

Muhammad Sidik^{1*}, Sumardin², Sabri³, Rini Elfina⁴

^{1,2,3}Universitas Ibnu Sina, Batam, Indonesia

e-mail: ^{1*}muhammad.sidik@uis.ac.id, ²sumardin@uis.ac.id, ³sabri@uis.ac.id, ⁴elfinarini1977@gmail.com

Abstract: *Leadership transformation in the digital era has become a critical issue in human resource management, particularly in enhancing employee engagement within modern organizations. The rapid advancement of digital technology demands leaders to adapt not only technically but also strategically and emotionally. This study aims to examine the influence of leadership transformation, digital leadership, and modern organizational characteristics on employee engagement. A quantitative research approach was employed, using multiple regression analysis on a sample of 96 respondents working in digitally driven organizational environments. The results reveal that all three independent variables have a significant partial and simultaneous effect on employee engagement, with a determination coefficient (R^2) of 99.2%. These findings indicate that employee engagement can be significantly enhanced through visionary leadership, technological adaptability, and a flexible, innovation-oriented organizational structure. The study concludes that leadership practices and organizational design aligned with digital transformation play a vital role in fostering strong employee involvement. This research contributes both theoretically and practically to the development of organizational management in the digital age.*

Keywords: *Leadership Transformation, Digital Leadership, Modern Organization, Employee Engagement*

Abstrak: Transformasi kepemimpinan di era digital menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan employee engagement di organisasi modern. Perubahan lanskap organisasi yang dipicu oleh kemajuan teknologi menuntut pemimpin untuk beradaptasi tidak hanya secara teknis, tetapi juga secara strategis dan emosional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan karakteristik organisasi modern terhadap employee engagement. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis regresi berganda. Sampel terdiri dari 96 responden yang bekerja dalam lingkungan organisasi berbasis digital. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap employee engagement, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 99,2%. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan secara signifikan melalui kepemimpinan yang visioner, adaptif terhadap teknologi, serta struktur organisasi yang fleksibel dan inovatif. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan desain organisasi yang selaras dengan tuntutan digitalisasi berperan penting dalam membentuk keterikatan kerja yang kuat di kalangan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen organisasi di era digital.

Kata Kunci: *Transformasi Kepemimpinan, Kepemimpinan Digital, Organisasi Modern, Employee Engagement*

1. Pendahuluan

Perubahan dunia kerja yang dipicu oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, untuk melakukan transformasi digital. Dalam proses ini, peran kepemimpinan menjadi salah satu kunci keberhasilan [1]. Kepemimpinan di era digital tidak lagi hanya mengandalkan kemampuan mengelola sumber daya manusia secara administratif, tetapi dituntut mampu merespons kompleksitas perubahan, mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja, serta membangun hubungan yang bermakna dengan karyawan melalui media digital [2]. Fenomena ini melahirkan konsep kepemimpinan digital yang memadukan kecakapan teknis, komunikasi virtual, dan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih adaptif terhadap dinamika zaman [3].

Dalam praktiknya, tidak semua organisasi mampu menerapkan transformasi kepemimpinan digital secara efektif. Banyak organisasi masih bertahan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang tidak responsif terhadap kebutuhan generasi kerja masa kini, khususnya generasi milenial dan Z yang lebih terbiasa dengan fleksibilitas, transparansi, dan teknologi digital [4]. Kondisi ini berisiko menurunkan *employee engagement*, yakni tingkat keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Padahal, *employee engagement* merupakan faktor penting yang terbukti berpengaruh pada kinerja, loyalitas, dan produktivitas jangka panjang [5].

Beberapa studi sebelumnya telah menyoroti keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan *employee engagement*. Breevaart et al. (2014) mengemukakan bahwa gaya transformational leadership dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Avolio & Kahai (2003) membahas bagaimana e-leadership dapat memengaruhi efektivitas tim virtual. Sementara itu, penelitian oleh Purvanova & Bono (2009) menekankan perlunya perubahan gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi yang mengandalkan teknologi. Namun demikian, kajian yang secara spesifik meneliti transformasi kepemimpinan dalam konteks digitalisasi organisasi modern dan dampaknya terhadap *employee engagement* masih sangat terbatas, terutama di Indonesia yang tengah mengalami percepatan transformasi digital, baik di sektor publik maupun swasta. Inilah yang menjadi celah riset yang perlu dijawab.

Meskipun transformasi digital menjadi kebutuhan strategis, banyak organisasi di Indonesia belum berhasil mengadaptasi kepemimpinan digital secara efektif. Studi Bappenas (2021) mencatat rendahnya adopsi teknologi di sektor publik sebagian disebabkan oleh gaya kepemimpinan konvensional yang tidak adaptif terhadap perubahan digital. Salah satu contohnya adalah keterlambatan transformasi digital di sejumlah dinas pemerintahan dan BUMN yang berdampak pada rendahnya keterlibatan pegawai dalam proses inovasi.

Di tengah tuntutan organisasi untuk beradaptasi dengan teknologi dan mempertahankan kinerja, transformasi kepemimpinan menjadi faktor penting yang belum banyak dievaluasi secara mendalam [6]. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sejauh mana transformasi kepemimpinan digital berpengaruh terhadap *employee engagement* dalam konteks organisasi modern yang sedang berupaya menyelaraskan nilai-nilai konvensional dengan budaya kerja digital [7].

Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada teknologi atau sistem tanpa mengaitkannya secara langsung dengan gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap *employee engagement*. Padahal, dalam konteks Indonesia yang memiliki budaya organisasi kolektif dan hirarkis, dinamika kepemimpinan digital bisa memberikan pengaruh unik yang belum banyak digali secara empiris. Kombinasi variabel ini (kepemimpinan digital dan keterlibatan karyawan) menjadi relevan untuk menjawab kebutuhan adaptasi organisasi modern di era disrupsi. Penelitian ini menjadi relevan dan signifikan karena mampu memberikan kontribusi praktis dan teoritis. Secara praktis, hasil

penelitian ini diharapkan menjadi dasar dalam merumuskan strategi pengembangan kepemimpinan di organisasi digital [8]. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan di era digital.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan digital dalam konteks budaya kerja Indonesia, serta memperkaya literatur terkait *employee engagement*. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi acuan bagi pimpinan organisasi untuk membangun strategi kepemimpinan yang lebih inklusif, berbasis digital, dan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses transformasi organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yang komprehensif, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh transformasi kepemimpinan di era digital terhadap *employee engagement* pada organisasi modern, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih konkret bagi pengembangan organisasi di masa depan [9].

2. Kajian Pustaka

2.1 *Employee engagement*

2.2.1 Pengertian *Employee engagement*

Employee engagement merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya [10]. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* adalah kondisi psikologis di mana individu mengekspresikan dirinya secara penuh dalam peran kerja melalui aspek fisik, kognitif, dan emosional. Dalam pandangan Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* adalah keadaan kerja positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi tinggi (*absorption*). Karyawan yang engaged biasanya menunjukkan antusiasme tinggi terhadap pekerjaannya, komitmen terhadap organisasi, dan dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Namun, seiring dinamika dunia kerja digital, Saks (2019) dan Bailey et al. (2020) menyoroti pentingnya konteks kepemimpinan digital, fleksibilitas kerja, dan konektivitas teknologi dalam memperkuat engagement. Dengan demikian, rujukan-rujukan mutakhir ini menjadi penting untuk mengaitkan *employee engagement* dengan dinamika organisasi modern yang terdigitalisasi.

2.1.2 Ciri-Ciri *Employee engagement*

Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan beberapa karakteristik khusus [11]. Pertama, mereka memiliki semangat dan antusiasme dalam menyelesaikan tugas. Kedua, terdapat rasa keterikatan emosional terhadap perusahaan, sehingga mereka merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Ketiga, engaged employees menunjukkan inisiatif dan kemauan untuk melampaui tanggung jawab yang ditetapkan. Keempat, mereka cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan berupaya mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Terakhir, mereka terbuka terhadap perubahan, aktif berinovasi, dan adaptif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

2.1.3 Manfaat *Employee engagement*

Employee engagement memberikan dampak positif yang signifikan terhadap organisasi [12]. Penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2020) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mengalami peningkatan produktivitas, penurunan tingkat turnover, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Selain itu, *employee engagement* berkaitan erat dengan peningkatan kualitas kerja, rendahnya absensi, serta tingginya komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi [13]. Dalam jangka panjang, keterlibatan karyawan membantu menciptakan budaya kerja yang positif, memperkuat employer branding, dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan [14].

2.1.4 Indikator *Employee engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), terdapat lima indikator utama yang mencerminkan tingkat *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor* (semangat kerja): Ditandai dengan energi yang tinggi dan ketahanan mental dalam bekerja, serta keinginan kuat untuk tetap bekerja meskipun menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* (dedikasi): Merujuk pada keterlibatan penuh secara emosional dalam pekerjaan, seperti rasa bangga, antusias, dan inspirasi terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* (penyerapan): Kondisi di mana karyawan sangat fokus dalam pekerjaannya sehingga sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dilakukan.
4. *Commitment* (komitmen terhadap organisasi): Menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi dan mendukung visi-misinya.
5. *Discretionary Effort* (usaha sukarela): Kemauan untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diminta, termasuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara proaktif.

Kelima indikator ini menjadi kerangka penting dalam mengukur keterlibatan karyawan secara menyeluruh, baik dalam konteks operasional maupun strategis organisasi. Keterkaitan Antarvariabel Transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan karakteristik organisasi modern merupakan tiga variabel yang saling beririsan dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Pemimpin yang adaptif secara digital mampu mendorong budaya inovatif dan kolaboratif, yang menjadi ciri utama organisasi modern. Dalam konteks ini, employee engagement tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, tetapi juga oleh bagaimana pemimpin menciptakan keterhubungan emosional dan teknologi antara karyawan dan tujuan organisasi. Dengan demikian, keterkaitan ketiga variabel ini penting untuk dikaji secara holistik agar dapat menangkap realitas organisasi masa kini secara utuh.

2.2 Transformasi Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Transformasi Kepemimpinan

Transformasi kepemimpinan atau transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikut agar mampu melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama [15]. Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep ini sebagai bentuk kepemimpinan yang mendorong perubahan nilai, persepsi, dan aspirasi individu untuk bergerak ke arah yang lebih tinggi. Sementara itu, Bass (1985) mengembangkan konsep tersebut dengan menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja melalui pendekatan yang inspiratif dan partisipatif.

Transformasi kepemimpinan menjadi relevan dalam konteks organisasi modern yang dihadapkan pada perubahan cepat, terutama di era digital [16]. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga membentuk visi jangka panjang, merangsang kreativitas, dan menciptakan budaya kerja yang positif [17].

2.2.2 Ciri-Ciri Transformasi Kepemimpinan

Pemimpin transformasional memiliki sejumlah ciri khas yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya [18]. Pertama, mereka memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya secara meyakinkan kepada tim. Kedua, pemimpin ini menunjukkan kepedulian tinggi terhadap kebutuhan individu dalam organisasi. Ketiga, mereka mendorong inovasi dan berpikir kritis, serta terbuka terhadap ide-ide baru. Keempat, pemimpin transformasional bertindak sebagai teladan (role model) dan konsisten dalam nilai-nilai yang dipegang. Kelima, mereka membangun kepercayaan dan menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai.

2.2.3 Indikator Transformasi Kepemimpinan

Menurut Bass dan Avolio (1994), transformasi kepemimpinan terdiri dari lima indikator utama, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal): Pemimpin menjadi panutan dan dihormati oleh bawahannya karena integritas dan konsistensinya dalam bertindak.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif): Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memberikan semangat melalui visi dan harapan masa depan yang optimis.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual): Dorongan kepada karyawan untuk berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan tidak takut mencoba pendekatan yang berbeda.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual): Perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan tiap anggota tim secara personal dan unik.
5. *Visionary Leadership* (Kepemimpinan Visioner): Kemampuan untuk menciptakan arah yang jelas, strategis, dan inovatif sebagai panduan jangka panjang bagi organisasi.

Kelima indikator ini menjadi fondasi penting dalam menilai efektivitas seorang pemimpin transformasional, khususnya dalam menghadapi tantangan kompleks di era disrupsi dan digitalisasi.

2.3 Kepemimpinan Digital

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital atau digital leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi, komunikasi, dan proses pengambilan keputusan organisasi [16]. Pemimpin digital tidak hanya menguasai aspek teknologi, tetapi juga mampu membimbing, memberdayakan, dan menginspirasi tim dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi [17]. Menurut Kane et al. (2015), kepemimpinan digital mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong transformasi digital melalui visi strategis, pengelolaan perubahan, serta pemanfaatan teknologi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Kepemimpinan ini menjadi krusial di tengah percepatan digitalisasi yang menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan efektif [22].

2.3.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan Digital

Pemimpin digital memiliki karakteristik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan konvensional [23]. Pertama, mereka berpikiran terbuka terhadap teknologi dan inovasi. Kedua, pemimpin digital aktif mendorong kolaborasi lintas fungsi melalui media digital. Ketiga, mereka memiliki kecakapan tinggi dalam pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making). Keempat, pemimpin digital fleksibel terhadap perubahan dan mampu bekerja dalam sistem yang kompleks serta serba cepat. Kelima, mereka menanamkan budaya kerja digital yang adaptif dan memberdayakan anggota tim untuk belajar serta berkembang dalam ekosistem digital.

2.3.4 Indikator Kepemimpinan Digital

Mengacu pada Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), serta Gurr (2004), berikut adalah lima indikator utama kepemimpinan digital yang dapat dijadikan acuan:

1. *Visionary Thinking* (Pemikiran Visioner Digital): Kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi jangka panjang yang selaras dengan arah digitalisasi dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi.
2. *Technology Adoption* (Adopsi Teknologi): Tingkat kesiapan dan keberanian pemimpin dalam mengadopsi serta menerapkan teknologi baru untuk mendukung proses kerja dan inovasi.
3. *Digital Communication* (Komunikasi Digital Efektif): Penggunaan platform digital (seperti email, video conference, dan aplikasi kolaboratif) secara efektif untuk menjalin komunikasi yang terbuka dan responsif.
4. *Data-Driven Leadership* (Kepemimpinan Berbasis Data): Keputusan yang diambil berdasarkan data analitik dan wawasan digital, bukan hanya intuisi atau pengalaman masa lalu.
5. *Empowerment & Digital Literacy* (Pemberdayaan dan Literasi Digital): Pemimpin memberikan ruang bagi tim untuk berkembang secara digital, serta mendorong peningkatan literasi teknologi di semua level organisasi.

Kelima indikator ini menjadi fondasi penting dalam mengukur efektivitas kepemimpinan di era digital dan keterkaitannya dengan kinerja serta adaptasi organisasi terhadap perubahan zaman.

2.4 Organisasi Modern

2.4.1 Pengertian Organisasi Modern

Organisasi modern adalah bentuk organisasi yang berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan tuntutan globalisasi, yang ditandai dengan sistem kerja fleksibel, struktur yang adaptif, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan

operasional [29]. Menurut Robbins dan Coulter (2016), organisasi modern merupakan organisasi yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan hasil, tetapi juga berfokus pada inovasi, pemberdayaan karyawan, serta keberlanjutan jangka panjang. Organisasi jenis ini cenderung meninggalkan pendekatan birokratis yang kaku dan menggantikannya dengan pola kerja yang dinamis, kolaboratif, dan berbasis digital [30].

2.4.2 Manfaat Organisasi Modern

Adopsi model organisasi modern memberikan berbagai manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawannya [32]. Dalam skala organisasi, model ini meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses inovasi, dan memperkuat daya saing di pasar global [33]. Organisasi modern juga lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk perubahan teknologi, regulasi, dan preferensi pelanggan [34]. Bagi karyawan, model ini mendorong keterlibatan yang lebih tinggi, memberikan ruang untuk pengembangan diri, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kolaboratif [35]. Dengan demikian, organisasi modern mampu mencapai kinerja jangka panjang yang berkelanjutan dan adaptif [36].

2.4.3 Indikator Organisasi Modern

Mengacu pada pandangan Daft (2013) dan Jones (2010), berikut adalah lima indikator utama yang mencerminkan organisasi modern:

1. **Fleksibilitas Struktur (*Structural Flexibility*):** Organisasi tidak terikat pada hierarki kaku, melainkan mengadopsi struktur tim atau matriks yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan.
2. **Pemanfaatan Teknologi (*Technological Integration*):** Sistem informasi dan komunikasi berbasis teknologi digunakan secara aktif dalam menjalankan aktivitas manajerial dan operasional.
3. **Inovasi dan Kreativitas (*Innovation and Creativity Focus*):** Organisasi mendorong budaya inovatif di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan untuk mencetuskan dan mengembangkan ide-ide baru.
4. **Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*):** Gaya kepemimpinan cenderung inklusif, mendukung keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memfasilitasi dialog terbuka.
5. **Orientasi pada Pembelajaran (*Learning Orientation*):** Organisasi menyediakan ruang dan fasilitas untuk pengembangan kapasitas individu dan kolektif melalui pelatihan, mentoring, dan akses informasi.

Kelima indikator tersebut menjadi tolak ukur dalam menilai sejauh mana suatu organisasi telah memenuhi karakteristik organisasi modern yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan di era digital.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis [37]. Desain penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif, di mana data diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur untuk dianalisis secara statistik. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang objektif mengenai pengaruh transformasi kepemimpinan di era digital terhadap *employee engagement* dalam konteks organisasi modern.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dari sebuah organisasi modern yang telah mengadopsi sistem kerja berbasis digital, dengan jumlah total sebanyak 127 orang. Dari populasi tersebut, peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan sampel sebanyak 96 responden. Teknik ini dipilih karena hanya karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan digital secara langsung dan aktif menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari yang dianggap relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kriteria inklusi meliputi (1) karyawan aktif minimal 1 tahun, (2) terlibat langsung dalam proses digitalisasi organisasi, dan (3) berada di unit kerja yang menerapkan sistem kerja digital. Adapun kriteria

eksklusi mencakup karyawan kontrak jangka pendek dan pegawai yang sedang cuti atau tugas belajar.

Instrumen utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian [37]. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju", untuk mengukur persepsi responden terhadap pernyataan yang terkait dengan transformasi kepemimpinan dan *employee engagement*. Sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap item mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten [37].

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Analisis dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen [37]. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai syarat analisis regresi linier. Untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen, digunakan uji parsial (t-test), uji simultan (F-test), serta uji koefisien determinasi (R^2) [37] guna melihat seberapa besar kontribusi variabel transformasi kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Instrumen penelitian diuji menggunakan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* untuk memastikan validitas konstruk, dengan hasil *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* sebesar 0.812 dan *Bartlett's Test of Sphericity* signifikan pada $p < 0.001$, yang menunjukkan kelayakan data untuk analisis faktor. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.80 untuk seluruh konstruk, mengindikasikan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan.

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahapan utama, dimulai dari studi pendahuluan dan penyusunan instrumen, dilanjutkan dengan uji coba instrumen, pengumpulan data utama, hingga tahap pengolahan dan analisis data [38]. Selama proses pengumpulan data, peneliti memastikan bahwa setiap responden diberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan penelitian serta menjamin kerahasiaan data yang diberikan. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang valid, reliabel, dan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori [38] dan praktik kepemimpinan di era digital.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Hasil uji Normalitas dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1. Uji Normalitas

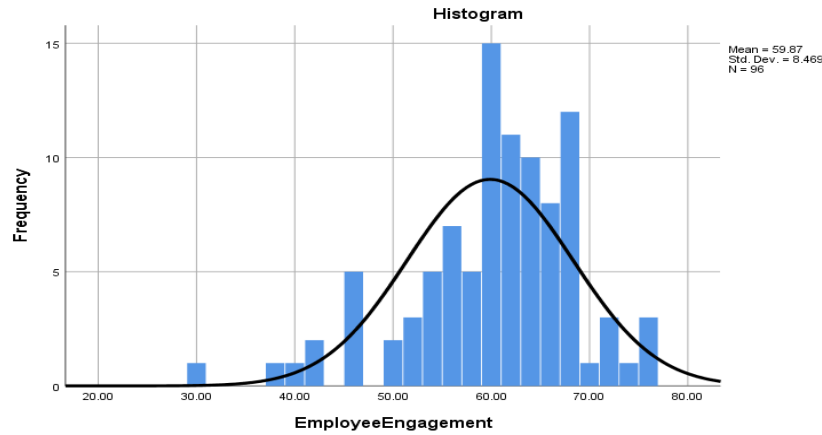
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.45422538
Most Extreme Differences	Absolute	.183
	Positive	.182
	Negative	-.101
Test Statistic		.124
Asymp. Sig. (2-tailed)		.381 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data Diolah SPSS 28.0

Berdasarkan hasil uji normalitas dalam penelitian yang berjudul “Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap *Employee engagement* di Organisasi Modern”, diperoleh informasi melalui analisis One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap nilai residual. Jumlah sampel yang dianalisis sebanyak 96 responden, dengan nilai mean residual sebesar 0.000000 dan standar deviasi 3.4542. Nilai ekstrem tertinggi berada pada selisih absolut sebesar 0.183, dengan nilai positif sebesar 0.182 dan negatif sebesar -0.101. Nilai statistik uji sebesar 0.124 menghasilkan nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0.381. Karena nilai signifikansi lebih besar dari taraf signifikan 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual

berdistribusi normal. Hal ini memberikan justifikasi metodologis bahwa hasil analisis yang digunakan bersifat valid dan inferensinya dapat dipercaya. Distribusi normal juga mengurangi risiko bias estimasi dalam model, sehingga hubungan antar variabel dapat ditafsirkan secara lebih akurat.

Gambar 1. Histogram *Employee Engagement*



Berdasarkan histogram pada gambar, yang diambil dari penelitian, terlihat bahwa data *employee engagement* dari 96 responden membentuk pola distribusi yang mendekati normal. Nilai rata-rata (*mean*) dari *employee engagement* adalah 59,87, dengan standar deviasi sebesar 8,469. Kurva normal (berwarna hitam) yang ditampilkan menunjukkan bahwa sebagian besar data terkonsentrasi pada rentang nilai 55 hingga 70, yang mengindikasikan sebaran data relatif simetris dan tidak ekstrem. Hal ini memperkuat temuan dari uji normalitas sebelumnya, bahwa data *employee engagement* berdistribusi normal. Dengan demikian, data ini layak untuk digunakan dalam analisis statistik inferensial seperti regresi linier, karena telah memenuhi salah satu asumsi dasar yaitu distribusi normal. Histogram ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pencilan (*outlier*) yang signifikan, sehingga keandalan analisis dapat dijaga dengan baik.

Tabel 2. Uji t (Correlation)

Model	Coefficients ^a			t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.143	3.325		.751	.942
	Transformasi Kepemimpinan	.270	.102	.260	.874	.028
	Kepemimpinan Digital	.280	.105	.253	.881	.031
	Organisasi Modern	.260	.103	.232	.585	.027

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data Diolah SPSS 28.0

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang ditampilkan pada tabel koefisien di atas, dalam penelitian berjudul “Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap *Employee engagement* di Organisasi Modern”, diketahui bahwa terdapat tiga variabel bebas yang diuji pengaruhnya secara parsial terhadap *employee engagement*, yaitu transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan organisasi modern. Nilai konstanta sebesar 0.143 menunjukkan bahwa jika ketiga variabel bebas bernilai nol, maka *employee engagement* diperkirakan sebesar 0.143, meskipun nilai tersebut tidak signifikan secara statistik (Sig. = 0.942).

Variabel transformasi kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 0.270 dengan nilai signifikansi 0.028, yang berarti bahwa variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, kepemimpinan digital menunjukkan koefisien sebesar 0.280 dengan nilai signifikansi 0.031, yang juga berarti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Begitu pula dengan organisasi modern, yang memiliki koefisien

0.260 dan nilai signifikansi 0.027, menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip organisasi modern, maka semakin tinggi pula *employee engagement*.

Ketiga variabel independen terbukti secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* karena nilai Sig. masing-masing kurang dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan karakteristik organisasi modern berkontribusi nyata dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi yang telah terdigitalisasi.

Tabel 3. Uji F (ANOVA)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3112.732	1	1072.911	88.921	.000 ^b
	Residual	1321.768	95	12.853		
	Total	4328.500	96			

a. Dependent Variable: Employee Engagement
 b. Predictors: (Constant), Transformasi Kepemimpinan, Kepemimpinan Digital, Organisasi Modern

Sumber: Data Diolah SPSS 28.0

Berdasarkan hasil uji ANOVA (*Analysis of Variance*) dalam penelitian, diperoleh informasi bahwa model regresi yang melibatkan variabel transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan organisasi modern secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai F hitung sebesar 88,921 dengan tingkat signifikansi (Sig.) 0.000, yang jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, ketiga variabel bebas tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Jumlah kuadrat regresi sebesar 3112,732, sementara jumlah kuadrat residual sebesar 1321,768, dan total jumlah kuadrat adalah 4328,500. Dengan derajat kebebasan (df) untuk regresi sebesar 1 dan residual sebesar 95, diperoleh nilai mean square untuk regresi sebesar 1072,911, jauh lebih besar dibandingkan mean square residual sebesar 12,853, yang semakin memperkuat bahwa model regresi yang dibangun memiliki kekuatan prediktif yang baik.

Dengan demikian, hasil uji simultan ini mengonfirmasi bahwa model regresi yang melibatkan ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama dapat digunakan untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada *employee engagement* dalam konteks organisasi modern di era digital.

Tabel 4. Uji Koefisien Determinan (Model Summary)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 ^a	.992	.978	3.741

a. Predictors: (Constant), Transformasi Kepemimpinan, Kepemimpinan Digital, Organisasi Modern
 b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data Diolah SPSS 28.0

Berdasarkan hasil analisis model summary dalam penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,992. Angka ini menunjukkan bahwa sebesar 99,2% variasi perubahan pada *employee engagement* dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan organisasi modern. Sementara itu, sisanya sebesar 0,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,978 mengindikasikan bahwa model tetap kuat dan stabil meskipun terjadi penyesuaian terhadap jumlah prediktor dan sampel yang digunakan.

Selain itu, nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,923 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat, yakni *employee engagement*. Sedangkan nilai Standard Error of the Estimate sebesar 3,741 menunjukkan bahwa penyimpangan hasil prediksi terhadap nilai aktual relatif kecil, yang menandakan ketepatan model dalam memprediksi *employee engagement* cukup tinggi.

Kekuatan pengaruh ini mengindikasikan adanya sinergi antar variabel—di mana transformasi kepemimpinan berfungsi sebagai fondasi perubahan budaya, kepemimpinan digital memfasilitasi adopsi teknologi, dan karakteristik organisasi modern menyediakan ekosistem kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan. Ketiganya saling menguatkan sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi engagement yang tinggi.

Dengan demikian, hasil uji determinasi ini memperkuat kesimpulan bahwa model regresi yang dibangun dalam penelitian ini memiliki daya jelaskan yang sangat baik terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi modern yang telah menerapkan transformasi kepemimpinan di era digital.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan landasan teori dan hasil analisis data yang dilakukan dalam penelitian, dapat diajukan tiga hipotesis secara parsial yang masing-masing merepresentasikan pengaruh dari satu variabel independen terhadap *employee engagement* sebagai variabel dependen [39]. Setiap hipotesis didukung oleh teori yang relevan dan hasil uji statistik yang signifikan.

H₁ menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hipotesis ini diperkuat oleh teori transformasional dari Bass dan Avolio (1994), yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dengan bawahan melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, dan dorongan untuk berpikir inovatif. Gaya kepemimpinan ini secara efektif meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka, yang tercermin dalam semangat kerja, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi [40].

H₂ menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pernyataan ini didukung oleh Kane et al. (2015), yang menjelaskan bahwa pemimpin digital memainkan peran penting dalam mengarahkan organisasi melalui proses transformasi teknologi, mendorong kolaborasi digital, serta menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif. Kepemimpinan digital memungkinkan komunikasi yang terbuka dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung partisipasi aktif karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka dalam organisasi [23].

H₃ menyatakan bahwa organisasi modern berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Teori dari Daft (2013) memberikan dasar bahwa organisasi yang mampu menciptakan struktur kerja yang fleksibel, budaya kolaboratif, serta mendukung pembelajaran berkelanjutan akan membentuk suasana kerja yang positif dan memberdayakan. Dalam konteks organisasi modern, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga menjadi bagian dari proses inovasi dan pengambilan keputusan, yang membuat mereka merasa dihargai dan lebih terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi [41].

Ketiga hipotesis tersebut telah terkonfirmasi secara empiris melalui uji regresi parsial, di mana masing-masing variabel menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa H₁, H₂, dan H₃ diterima. Temuan ini mendukung pandangan bahwa dalam era digital, kombinasi gaya kepemimpinan yang transformatif dan digital, serta karakteristik organisasi modern, memainkan peran penting dalam membentuk tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Berdasarkan hasil analisis regresi simultan dalam penelitian, diajukan hipotesis keempat (**H₄ yang menyatakan bahwa transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan organisasi modern secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.**

Hipotesis ini didukung oleh hasil uji ANOVA yang menunjukkan nilai F sebesar 88,921 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang berarti bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan.

Secara teoritis, hipotesis ini diperkuat oleh pendekatan sistemik dalam manajemen organisasi, yang menyatakan bahwa efektivitas *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja yang saling terintegrasi. Bass dan Riggio menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional mampu menciptakan makna dalam pekerjaan, sementara Kane et al. (2015) menekankan pentingnya peran pemimpin digital dalam membentuk ruang kerja modern yang kolaboratif dan berbasis teknologi. Di sisi lain, teori organisasi modern menunjukkan bahwa organisasi yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan mendukung fleksibilitas kerja cenderung lebih mampu membangun keterlibatan karyawan yang tinggi.

Dengan demikian, H₄ terbukti secara statistik dan teoritis bahwa kombinasi antara transformasi kepemimpinan, penerapan kepemimpinan digital, serta karakteristik organisasi modern secara kolektif memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* [42]. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan keterlibatan karyawan di era digital membutuhkan pendekatan terpadu dari sisi kepemimpinan dan desain organisasi secara keseluruhan [43].

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan di era digital terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* dalam konteks organisasi modern. Ketiga variabel independen, yaitu transformasi kepemimpinan, kepemimpinan digital, dan karakteristik organisasi modern, masing-masing berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Hal ini diperkuat oleh hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa semua hipotesis parsial diterima, dan pengujian simultan juga menunjukkan pengaruh bersama yang signifikan. Koefisien determinasi yang tinggi ($R^2 = 0,992$) memperlihatkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini sangat kuat dalam menjelaskan variabel keterlibatan karyawan. Dengan demikian, tujuan penelitian telah tercapai, yaitu membuktikan bahwa dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi, kepemimpinan yang adaptif, berpikiran terbuka terhadap teknologi, serta didukung oleh struktur organisasi yang fleksibel dan modern, mampu meningkatkan keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan secara menyeluruh.

Namun demikian, penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada ruang lingkup data yang hanya diambil dari satu organisasi dengan jumlah sampel terbatas. Oleh karena itu, generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati dan tidak bisa langsung diterapkan pada seluruh jenis organisasi atau industri yang berbeda karakteristiknya. Penelitian ini juga hanya menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga belum menggambarkan kedalaman pengalaman subjektif karyawan yang dapat diungkap melalui pendekatan kualitatif.

Sebagai rekomendasi, organisasi modern disarankan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan digital dan transformasional melalui pelatihan yang terstruktur, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif agar *employee engagement* dapat terus ditingkatkan. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi, memperluas wilayah penelitian, atau mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar hasilnya lebih komprehensif dan kontekstual.

Daftar Pustaka

- [1] C. Jindain and B. Gilitwala, "The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model," *Rajagiri Manag. J.*, 2024, doi: 10.1108/RAMJ-08-2023-0237.
- [2] I. Nendi, "Strategies to improve employee motivation and performance through the employee engagement program," *J. Ilm. Akunt. Kesatuan*, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jiakes/article/view/2760>
- [3] H. Fatima, Z. K. Javaid, Z. Arshad, M. Ashraf, and ..., "A systematic review on the impact of remote work on employee engagement," *Bull. Bus. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://bbejournal.com/BBE/article/view/812>
- [4] S. Rajashekar and A. Jain, "A thematic analysis on 'employee engagement in IT companies from the perspective of holistic well-being initiatives,'" *Empl. Responsib. Rights J.*, 2024, doi: 10.1007/s10672-023-09440-x.

- [5] W. D. Febrian and A. Solihin, "Analysis of improving organizational culture through employee engagement, talent management, training and development human resources," *Siber J. Adv. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://research.e-siber.org/SJAM/article/view/86>
- [6] M. A. Gusti, A. Satrianto, E. Juniardi, and ..., "Artificial intelligence for employee engagement and productivity," ... *Perspect. ...*, 2024, [Online]. Available: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/20461/PPM_2024_03_Gusti.pdf
- [7] P. Malik, P. Malik, J. R. Meher, and S. Yadav, "Assessing the relationship between AMO framework and talent retention: role of employee engagement and transformational leadership," *J. Organ. ...*, 2024, doi: 10.1108/joepp-12-2023-0557.
- [8] A. Bešić, C. Hirt, and Z. Rahimić, "Contextualising employee engagement in crisis: a protective caring approach to employee engagement in the banking sector in Bosnia and Herzegovina," *Empl. Relations Int. ...*, 2024, doi: 10.1108/er-12-2023-0623.
- [9] O. A. Alabi, F. A. Ajayi, C. A. Udeh, and ..., "Data-driven employee engagement: A pathway to superior customer service," *World J. ...*, 2024, [Online]. Available: https://www.researchgate.net/profile/Olufunke-Alabi/publication/384141853_Data-driven_employee_engagement_A_pathway_to_superior_customer_service/links/66ebf3c1c0570c21fea8f2af/Data-driven-employee-engagement-A-pathway-to-superior-customer-service.pdf
- [10] P. C. Susanto, N. N. Sawitri, H. Ali, and ..., "Determinations of employee engagement and employee performance at international freight forwarding company," ... *Appl. Sci. ...*, 2024, [Online]. Available: <http://www.learning-gate.org/index.php/2576-8484/article/view/2080>
- [11] A. Sentoso and E. S. Muchsinati, "Determining employee engagement and its influence on employee performance at holding state-owned enterprises insurance and guarantees Riau Islands region," *J. Manaj. Dan ...*, 2024, [Online]. Available: <https://e-journal.trisakti.ac.id/index.php/jasa/article/view/18516>
- [12] P. B. Abduraimi, M. Bilalli, X. Islami, and F. Maçani, "Does internal organization communication enhance employee engagement?," *Econ. Stud.*, 2024, [Online]. Available: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1231291>
- [13] S. Kwarteng, S. O. Frimpong, R. Asare, and T. J. N. Wiredu, "Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: the role of transformational leadership style at Ghana health service," *Curr. Psychol.*, 2024, doi: 10.1007/s12144-023-04708-9.
- [14] D. U. Gede and A. T. Huluka, "Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia," *Futur. Bus. J.*, 2024, doi: 10.1186/s43093-024-00315-7.
- [15] F. Ningsih and G. Suryosukmono, "Pengaruh e-leadership dan e-culture terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh work engagement," *Distrib. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://distribusi.unram.ac.id/index.php/distribusi/article/view/423>
- [16] H. Miftah, B. Modding, and D. Dahlia, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi melalui Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia ...," *J. Account. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://mail.pasca-umi.ac.id/index.php/jaf/article/view/1859>
- [17] A. W. Burhan, *Pengaruh Organizational Culture, Perceived Organizational Support, dan Self Efficacy terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Digital Transformation di BNI* dspace.uui.ac.id, 2024. [Online]. Available: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/51718>
- [18] G. A. Rahman, E. Cahyani, and ..., "Manajemen Perubahan Dalam Merespons Tantangan Dan Memaksimalkan Peluang Di Era Transformasi Digital," ... *Bus. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://www.bussman.gapenas-publisher.org/index.php/home/article/view/253>
- [19] R. D. Wulandani, "Pengaruh Employee Relations, Gaya Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement.," *J. Manaj. Pendidik. dan Ilmu ...*, 2024, [Online]. Available: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%5C&profile=ehost%5C&scope=site%5C>

- 5C&authtype=crawler%5C&jrnl=27163768%5C&AN=179915024%5C&h=sRpODRW99%2BqtetSJlpUhHEqp4BC4E4M1Fb5cfyJLl3XL2CYmJK%2FaxLigc6QTT%2FssfPvm1kS%2F90Jsy4VlsZ%2FiA%3D%3D%5C&crl=c
- [20] A. Zahran, B. Rahim, and R. Nofrianda, *Pengaruh Hardiness Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Outsourcing PT. Telkom Indonesia Witel Jambi*. repository.unja.ac.id, 2024. [Online]. Available: <https://repository.unja.ac.id/72127/>
- [21] R. Meriam, S. Maslihah, and ..., "Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Work Engagement yang Dimoderasi oleh Hardiness pada Wanita Bekerja di BUMN yang Sudah Menikah," *J. Psychol.* ..., 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JoPaI/article/view/76117>
- [22] N. Khaira, "Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Generasi Millennial dan Z di GoTo Group," *INOBISS J. Inov. Bisnis dan Manaj.* ..., 2024, [Online]. Available: <https://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/314>
- [23] R. S. Mandayanti, *Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Penajam Paser Utara Dengan Kepuasan Kerja Dan Kreativitas* eprints.perbanas.ac.id, 2024. [Online]. Available: <http://eprints.perbanas.ac.id/12749/>
- [24] A. Herminingsih and P. Hamidah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja dan Kompensasi Non Finansial terhadap Employee engagement," *Co-Value J. Ekon.* ..., 2024, [Online]. Available: <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/view/4302>
- [25] E. Yulianti and N. Maharani, "Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif," *J. Ekon. Manaj. Akunt.*, 2024.
- [26] N. Rasyid and A. Paweroi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital," *Bull. Community Engagem.*, 2024, [Online]. Available: <https://attractivejournal.com/index.php/bce/article/view/1383>
- [27] R. K. Zirho and R. Setiawan, "Budaya Organisasi dan Kepercayaan kepada Organisasi sebagai Kunci Terciptanya Employee Engagement," *INOBISS J. Inov. Bisnis dan Manaj.* ..., 2024, [Online]. Available: <https://inobis.org/ojs/index.php/jurnal-inobis/article/view/334>
- [28] M. Aqil, "Employee Engagement Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur," *Jebital J. Ekon. dan Bisnis Digit.*, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.rumahjurnalmandalika.com/index.php/jebital/article/view/24>
- [29] K. A. D. Rahmadhani and M. A. Ahmadi, "Pengaruh Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance," *J. Ris. Manaj.*, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/jurma/article/view/2732>
- [30] V. Amanda, D. Basaria, and R. Fahlevi, "Analisis Pengaruh Employee Engagement terhadap Inovasi Kerja Karyawan di Jakarta," *J. Psikol. Wijaya Putra* ..., 2024, [Online]. Available: <http://jurnal.uwp.ac.id/fpsi/index.php/psikowipa/article/view/143>
- [31] N. Jakayati and S. A. Prahara, "How does organizational commitment in employees relate to work engagement in millennial employees in the era of the Fourth Industrial Revolution?," *Psikologia*, 2024, [Online]. Available: <https://jocai.usu.ac.id/jppp/article/download/14042/7430>
- [32] V. Otnel, R. Fahlevi, and D. Basaria, "Pengaruh Employee Engagement terhadap Perceived Organizational Support di PT X," *J. Stud. Multidisipliner*, 2024, [Online]. Available: <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jsm/article/view/3121>
- [33] W. Saputra, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan," *Indo-Fintech Intellectuals J. Econ.* ..., 2024.
- [34] A. Fikri, K. Taufik, and N. Nurmansyah, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Employee Engagement dan Implikasinya Pada Kinerja Karyawan," ... *Mandalika ISSN 2721* ..., 2024, [Online]. Available: <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/3291>
- [35] K. Indajang, M. Andronicus, L. A. Putra, L. D. Sembiring, and ..., *Strategi Employee Engagement di Industri Kreatif*. repository.penerbiteureka.com, 2024. [Online]. Available: <https://repository.penerbiteureka.com/publications/587245/strategi-employee-engagement->

di-industri-kreatif

- [36] S. Suwandi, D. Astuti, and S. Prisilia, “The Effect of Employee Engagement, Individual Characteristics and Communication on the Performance,” *Daengku J. Humanit. ...*, 2024, [Online]. Available: <https://qemsjournal.org/index.php/daengku/article/view/2655>
- [37] U. Sekaran and R. Bougie, *Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.)*. John Wiley & Sons., 2023.
- [38] S. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2023.
- [39] M. J. Alam, M. S. Ullah, M. Islam, and ..., “Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role,” *Cogent Bus. & ...*, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2318802.
- [40] F. G. N. Paleva, E. Gusminto, and A. B. Susanto, “Pengaruh transformational leadership dan self efficacy terhadap job performance melalui employee engagement (studi kasus sektor publik di pemerintahan ...,” *J. Ilmu Manaj.*, 2024, [Online]. Available: <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/32983>
- [41] M. I. Renhoran, H. F. Roswah, and ..., “Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Pengelolaan Kinerja Dalam Organisasi Modern,” *J. Cakrawala ...*, 2024, [Online]. Available: <https://jurnalpustakacendekia.com/index.php/jca/article/view/115>
- [42] L. Jena, S. C. Pattnaik, and R. Sahoo, “Leadership behavioural integrity and employee engagement: role of organisational career development and feedback self-efficacy,” *Asia-Pacific J. Bus. ...*, 2024, doi: 10.1108/APJBA-03-2023-0109.
- [43] P. Singh, L. Sreehitha, V. Kumar, B. K. Rajak, and ..., “Profiling employee engagement dimensions and outcomes: a person-centered approach,” *Int. J. ...*, 2024, doi: 10.1108/IJPPM-08-2023-0426.