

Peran Kepuasan Kerja Dipengaruhi *Digital Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagemet*: Studi Pada PT. Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur

Theodorus Victor Seran¹, Mansyur Abdul Hamid², Hyronimus Se³

^{1,2,3}Universitas Flores

¹yusuf85seran@gmail.com, ²mansyurabdulhamid@gmail.com ³odjadaniel03@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find out (1) Whether digital leadership has a direct effect on employee engagement at PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch (2) Whether work motivation has a direct effect on employee engagement at PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch (3) Whether digital leadership through job satisfaction has an effect on employee engagement at PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch (4) Whether Job Motivation through job satisfaction affecting employee engagement at PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch. This research includes causality research using a quantitative approach. The sample in this study is 38 employees of PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch. Data was collected with questionnaires that had been tested for validity and reliability. Path Analysis was used to test the hypothesis of this research. The results of this study show that, (1) There is a direct and significant influence of digital leadership Employee Engagement on employee engagement of PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch, with a standardized coefficient beta value of (β) 0.837 (2) There is a direct and significant influence of work motivation on employee engagement of PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch, with a standardized coefficient beta value of (β) 0.894. (3) There is an indirect and significant influence of digital leadership through job satisfaction on employee engagement at PT Jasa Raharja East Nusa Tenggara Branch directly and significantly Job Satisfaction on teachers of SMKN 1 Ende, with a standardized coefficient beta value of (β) 0.604. (4) There is an indirect and significant influence of work motivation through job satisfaction on employee engagement at PT Jasa Raharja Nusa Tenggara Branch, with a standardized coefficient beta value of (β) 0.684.

Keyword: *Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavioral, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Apakah *digital leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur(2) Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur(3) Apakah *digital leadership* melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur (4) Apakah Motivasi Kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini termasuk penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 38 orang karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk uji hipotesis penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, (1) Ada pengaruh langsung dan signifikan *digital*

leadership Employee Engagement terhadap *employee engagement* karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar (β) 0,837 (2) Ada pengaruh langsung dan signifikan motivasi kerja terhadap *employee engagement* karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar (β) 0,894.(3) Ada pengaruh tidak langsung dan signifikan *digital leadership* melalui kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur langsung dan signifikan *Job Satisfaction* terhadap guru SMKN 1 Ende, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar (β) 0,604. (4) Ada pengaruh tidak langsung dan signifikan motivasi kerja melalui kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar (β) 0,684.

Kata Kunci: *Digital Leadership, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Employee Engagement*

PENDALULUAN

Seiring dengan perkembangan masyarakat yang semakin kompleks, serta bergulirnya era Revolusi Industri 4.0 yang terkait dengan Digitalisasi, membawa perubahan dan transformasi pada berbagai sektor kehidupan modern. Hal ini menimbulkan konsekuensi logis pada proses adaptasi dari setiap perusahaan atau korporasi untuk melakukan berbagai penyesuaian yang *agile* dalam menjawab tantangan yang ada. Salah satu hal krusial yang menjadi isu dalam perkembangan perusahaan atau korporasi modern adalah berkaitan dengan aspek dan skema Sumber Daya Manusia atau *Human Resource*.

Korelasi proses digitalisasi dan skema Sumber Daya Manusia atau *Human Resource* sebagai *impact* Revolusi Industri 4.0 berpengaruh pada ketersediaan lapangan pekerjaan. Dalam laporan McKinsey & Company (dirilis September 2019) tentang Otomasi dan masa depan pekerjaan di Indonesia (Pekerjaan yang hilang, muncul dan berubah), diperoleh proyeksi Masa depan tentang prospek pekerjaan pada *trend positif growth* untuk Indonesia. Berdasarkan laporan ini juga disebutkan bahwa terdapat sejumlah pekerjaan baru yang akan tercipta pada tahun 2030, dimana pekerjaan yang ada merupakan kombinasi pekerjaan eksisting dan model pekerjaan yang benar-benar baru.

Dalam konteks realitas kekinian, perkembangan era informasi dan teknologi serta tuntutan pelayanan yang cepat berbasis digitalisasi menjadi tantangan tersendiri. Aspek kepemimpinan yang berbasis kecakapan digital serta kemampuan mengelaborasi kebijakan yang erat kaitan dengan digitalisasi menjadi warna baru yang harus dimiliki setiap pemimpin atau *leader*. Kepemimpinan digital atau *Digital Leadership* sebagai pendekatan baru dalam menjalankan kepemimpinan di organisasi bisnis dapat terlaksana dengan optimal bila didukung oleh platform digital yang memadai (Sultan & Suhail, 2019). Kepemimpinan digital tidak hanya menuntut para supervisor dan manajer untuk ahli dalam mendayagunakan teknologi digital dalam menjalankan pekerjaan, namun juga memiliki pola pikir atau *mindset* yang strategis dalam pengembangan budaya perusahaan yang berorientasi pada keterikatan kerja dan pencapaian kinerja unggul (Asri & Darma, 2020).

Pola kepemimpinan berbasis digital atau *Digital Leadership* juga dibutuhkan untuk mendorong transformasi digital yang secara garis besar menekankan pada aspek soft skill selain pada aspek teknis (Oberer,B,& Erkollar, 2018). Konsepsi ini dapat dirumuskan dalam 7 (tujuh) pilar *Digital Leadership* sebagai berikut:



Gambar 1. Tujuh Pilar Pendukung Digital Leadership

Sumber: Bahan Digital Leadership PKN I

Berdasarkan penggambaran 7 (tujuh) pilar pendukung *Digital Leadership* tampak aspek *soft skill* menjadi salah faktor kunci atau dominan, Seorang *Digital Leadership* perlu melangkah lebih jauh dan berpandangan lebih luas, serta mampu membawa pemikiran personil yang dipimpinya memiliki perspektif luas dengan melintas batas bangsa, negara, geografis, budaya, dan batasan lainnya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja organisasi, dan pelayanan publik yang lebih baik. (Farida Dwi Cahyarini, 2021). Konsepsi tersebut tentu sejalan dengan paradigma pemimpin yang fleksibel dan mendukung karyawannya dalam berkontribusi memberikan perubahan selama dan setelah transformasi digital berlangsung, serta mengenali apa kontribusi terbaik yang para karyawan atau *employee* dapat berikan dalam jangka panjang (Sow & Aborbie, 2018).

Kapabilitas para supervisor dan manajer dalam memimpin unit kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja (Saks, 2019). Terutama dalam menghadapi era industri 4.0, para supervisor dan manajer dituntut untuk efektif dalam mengarahkan tim kerja atau unit kerja dengan mengkomunikasikan visi secara jelas dan selaras dengan misi perusahaan untuk berdampak positif terhadap kesejahteraan pegawai, masyarakat sekitar, dan dunia global (Asri & Darma, 2020). Dalam menghadapi kondisi yang terus bergejolak (*volatile*), tidak pasti (*uncertainty*), kompleks (*complex*) dan tidak jelas (*ambiguous*), perusahaan sering kali gagal dalam memprediksi perkembangan bisnis. Oleh karena itu, beberapa pendekatan kepemimpinan yang tradisional tidak lagi efektif (Petry, 2018). Gaya kepemimpinan yang ideal saat ini adalah kepemimpinan digital yang sejalan dengan tuntutan era industri 4.0 (Wulandari et al., 2019).

Perusahaan memberikan dukungan-dukungan positif berupa persetujuan, saling menghormati, perlakuan adil, promosi, hak menuangkan ide atau

berpendapat, kemudahan dalam mengakses informasi serta bantuan lain yang dapat mendukung dalam memberikan dukungan terhadap pelaksanaan pekerjaan dan kesejahteraan di tempat kerja, Dukungan organisasional tersebut membuat para pegawai menjadi lebih bertanggung jawab untuk berkontribusi terhadap kinerja perusahaan (Ariarni & Afrianty, 2017). Jika para pegawai memiliki persepsi yang positif atas dukungan perusahaan, hal tersebut berdampak pada peningkatan keterikatan kerja (Al-Omar *et al.*, 2019). Didukung oleh hasil studi terdahulu, (Saks,2019) membuktikan secara empiris bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja.

Dengan memperhatikan sejumlah kajian teoritis berbasis pada penelitian yang ada, jika dikaitkan dengan transformasi perusahaan guna menjawab tantangan masa kini, PT Jasa Raharja sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang tergabung dalam Holding Penjaminan dan Perasuransian Member dari Indonesia Financial Group (IFG), terus melakukan inovasi dalam skema pengembangan karir karyawan atau *employee*. Sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang telah berkontribusi dalam perlindungan dasar bagi korban kecelakaan sejak 01 Januari 1961 atau telah berkiprah selama 63 tahun, proses adaptif dan perubahan berkesinambungan terus dikembangkan PT Jasa Raharja. Wujud nyata dari proses adaptif dalam pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Salah satu implementasi kebijakan berbasis pengembangan potensi karir adalah dengan perubahan paradigma Divisi Sumber Daya Manusia (Divisi SDM) menjadi Divisi *Human Capital* (Divisi HC). Perubahan konsep ini tidak sebatas pada nomenklatur tetapi pada prinsip dan filosofis pengembangan karyawan sebagai *Capital* atau Modal dan *asset* yang harus terus ditingkatkan secara kapasitas personal dan karir.

Pengembangan sejumlah indikator dalam penilaian kompetensi dengan pendekatan berbasis Kamus Kompetensi menjadi salah satu tolak ukurnya, dimana dalam *Roadmap* 2015-2017 PT Jasa Raharja telah disusun model kompetensi, kamus kompetensi dan profil kompetensi dimana salah satu penilaian aspek kepemimpinan dilevel manajer harus memiliki kemampuan *digital leadership*, dimana dengan kapasitas ini mekanisme kerja dalam konteks *remote and flexible work* yang ada, dimungkinkan para pemimpin untuk mengelola tim yang tersebar di berbagai lokasi. Hal lain yang juga tidak kalah pentingnya adalah skema penerapan Kepemimpinan Digital ini juga menjadi salah satu solusi untuk menjembatani keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan lintas generasi (Baby Boomers, Millenials & Generasi Z). Melalui pemodelan kepemimpinan yang berbasis digitalisasi ini, diharapkan dapat memfasilitasi kolaborasi yang efektif melalui beragam platform dan alat digital termasuk di PT Jasa Raharja khususnya Cabang Nusa Tenggara Timur yang merupakan kesatuan entitas tidak terpisahkan.

Sejumlah kegiatan partisipatif melalui agenda *Friday Talk*, yang menghadirkan keterlibatan karyawan dan pimpinan dalam bincang santai secara virtual dan sejumlah *games* virtual dalam acara juga menjadi salah satu pemodelan pola kepemimpinan digital yang menghadirkan keterikatan karyawan atau *employee engagement* di luar persoalan fasilitas reguler (*salary*, insentif dan bonus). Salah satu bentuk dan komitmen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur

dalam upaya peningkatan keterikatan karyawan atau *employee engagement* juga tercermin dengan memosisikan alokasi anggaran keterikatan dalam skema anggaran tahunan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dimana pada tahun 2023 komposisi anggaran keterikatan sebesar Rp.2.500.000, (dua juta lima ratus ribu rupiah), yang pola pemanfaatannya melalui dikolaborasikan dengan kegiatan Rapat Kerja Tahunan Kantor.

PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur merupakan kantor yang mewadahi setiap Karyawan dengan tingkat tertinggi Kepala Cabang, dilanjutkan dengan Kepala Unit, Kepala Perwakilan Ende, Penanggung Jawab Bidang, Penanggung Jawab Samsat, Staf Administrasi Tk I, II dan III pada unit kerja setiap kabupaten/kota di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kondisi sebaran petugas pada seluruh wilayah NTT dengan topografis beragam ini, mengharuskan mekanisme koordinasi dan kolaborasi pelayanan berbasis digital dengan motivasi kerja yang tinggi, sehingga diperlukan adanya kepuasan kerja dan berdampak pada keterikatan karyawan. Korelasi antara keterikatan kerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi dapat memaksimalkan proses kerja, dimana diharapkan akan menumbuhkan motivasi kerja melalui berbagai perubahan dan peningkatan kapasitas.

Temuan sementara penulis berdasarkan proses *mapping* kondisi pada PT. Jasa Rahardja Cabang Nusa Tenggara Timur, Kepuasan karyawan belum sepenuhnya maksimal, dimana kondisi geografis dan jarak koordinatif menjadikan mekanisme *control* pada proses kerja belum sepenuhnya optimal. Permasalahan lain yang terkait dengan hal ini yaitu soal keterikatan kerja karyawan atau *employee engagement*. Hal lain yang muncul adalah belum sepenuhnya proses implementasi skema indikator kompetensi kepemimpinan pada kamus kompetensi khususnya pada sub kompetensi *Digital Leadership* atau Kepemimpinan Digital yang terejawantahkan dengan berbasis pada visi ke depan dengan kemampuan teknologi kontributif, melalui proses memperluas pengetahuan dan kreativitas. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah dengan menerapkan pendekatan komunikasi dua arah serta mengedepankan pendekatan *persuasive humanistic* terhadap pandangan serta umpan balik dari tim kerja dan karyawan atau *employee*. Permasalahan berikutnya yang harus mendapatkan perhatian adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki terkait dengan pengembangan motivasi kerja pada kalangan karyawan atau *employee*.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan

Sumber Daya Manusia (SDM) dan *Leadership* adalah dua konsep yang saling terkait dalam manajemen organisasi. SDM merujuk pada potensi dan kemampuan individu yang dimiliki oleh setiap orang, sedangkan *Leadership* berarti kemampuan untuk memimpin dan mengarahkan orang lain. Dalam konteks manajemen, SDM dan *Leadership* memiliki keterkaitan yang sangat erat, karena SDM adalah sumber daya yang paling berharga dan potensial untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan *Leadership* adalah cara untuk mengoptimalkan potensi SDM tersebut.

Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai kumpulan kemampuan, pengetahuan, dan bakat yang dimiliki oleh setiap individu yang bekerja dalam organisasi. SDM meliputi aspek-aspek seperti kemampuan teknis, kemampuan sosial, kemampuan komunikasi, dan kemampuan keahlian. SDM juga meliputi aspek-aspek seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan, yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Peter Drucker, (Drucker, P. F., 1954) "*The most valuable asset of a company is its employees.*" Drucker mengemukakan bahwa SDM adalah aset yang paling berharga dan harus diprioritaskan dalam strategi bisnis. Dalam konteks ini, Leadership memiliki peran penting dalam mengoptimalkan potensi SDM, dengan cara mengembangkan kemampuan dan meningkatkan motivasi karyawan. Drucker juga berpendapat bahwa "*The best way to get the best out of people is to let them know what they're best at.*" Drucker menekankan pentingnya memahami potensi individu dan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Dalam hal ini, Leadership harus mampu memahami dan mengembangkan SDM, serta memberikan kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika suatu organisasi. Untuk itu banyak kajian dan diskusi yang membahas definisi kepemimpinan yang justru menimbulkan multitafsir. Menurut Katz dan Kahn (dalam Watkin, 2012) berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni "*sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku*". Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda (dalam Yukl, 2013) sebagai berikut: "*Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member's perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member*". (Kepemimpinan adalah suatu bentuk hubungan kekuasaan yang khusus, ditandai oleh persepsi anggota kelompok bahwa anggota lain memiliki hak untuk menentukan pola perilaku bagi anggota tersebut terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok).

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan kajian tentang individu yang memiliki karakteristik fisik, mental, dan kedudukan yang dipandang lebih daripada individu lain dalam suatu kelompok sehingga individu yang bersangkutan dapat mempengaruhi individu lain dalam kelompok tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan. Pemimpin harus memiliki Kemampuan mempengaruhi dan menjalin hubungan interpersonal dengan kelompok atau tim yang dipimpinnya sangat menentukan kesuksesan pemimpin. Kaswan (2014).

Menurut Eric (2014): "*Digital leadership can thus be defined as establishing direction, influencing others, initiating sustainable change though the access to information, and establishing relationships in order to anticipate changes pivotal to school success in the future. Leaders must learn to better anticipate the learning needs*

of students and staff, their desire for information from stakeholders, and the necessary elements of school culture that address both the Common Core Standards and essential skill sets. They must also be –change savvy” (Digital Leadership dapat diartikan sebagai penggunaan strategis aset digital sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini melibatkan pengaturan penggunaan aset-aset tersebut dan mengawasi kesuksesan penggunaannya. Pemimpin digital yang efektif memahami tujuan bisnis dan mengetahui bagaimana tanggung jawab pekerjaan mereka mendukung tujuan tersebut. Mereka juga mengeksplorasi bagaimana teknologi dapat digunakan untuk memperbaiki responsivitas bisnis terhadap kebutuhan pelanggan dan karyawan. Hal ini meliputi pembangunan budaya digital, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan pendapatan melalui penggunaan strategis alat dan teknologi digital. Pemimpin digital juga memiliki keterampilan khusus seperti komunikasi, visi, literasi digital, strategi, dan inovasi yang memungkinkan mereka untuk menggerakkan transformasi digital dalam organisasi mereka).

Eric (2014) juga menyatakan bahwa kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai kemampuan menetapkan arah, mempengaruhi orang lain, memulai perubahan berkelanjutan melalui akses ke informasi, dan membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan yang penting bagi keberhasilan perusahaan di masa depan. Para pemimpin harus belajar untuk mengantisipasi dengan lebih baik kebutuhan perusahaan dan staf, keinginan mereka akan informasi dari para pemangku kepentingan, dan elemen-elemen budaya perusahaan yang diperlukan membahas standar inti umum dan perangkat keterampilan penting dengan perubahan kecerdasan bagi mereka.

Motivasi Kerja

Robbins & Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi mengacu pada upaya pemberian dorongan kepada karyawan dalam berfokus pada tujuan organisasi. Sedangkan menurut H. A. Murray, dalam Wijono (2012) motivasi adalah faktor yang mempengaruhi, mengarahkan, dan menafsirkan perilaku seseorang. Motivasi terbagi menjadi dua bagian, yakni dorongan dan penghilangan. Proses internal dimana seseorang bereaksi disebut sebagai dorongan. Terhapusnya motif seseorang karena individu tersebut telah berhasil menyelesaikan suatu tujuan atau memperoleh imbalan yang sesuai disebut sebagai penghilangan.

Menurut Sempene dkk. (dalam Salleh dkk., 2016) motivasi kerja adalah kumpulan faktor internal dan eksternal yang memotivasi seseorang untuk terlibat dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Untuk menentukan bentuk, arah, durasi, dan intensitas perilaku spesifik ini, ditegaskan bahwa motivasi yang memberi individu ketabahan untuk menyelesaikan suatu tugas adalah kekuatan yang kompleks. Individu yang termotivasi menyadari tujuan mereka dan bekerja dengan tekun untuk mencapainya.

Pendapat di atas disimpulkan bahwa motivasi merupakan bentuk dorongan atau penggerak seseorang agar suatu individu mampu bekerja dengan giat sesuai

dengan tugas dan kewajibannya. Pegawai yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

Employee Engagement

Keterlibatan atau keterikatan karyawan adalah istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia dan sering digunakan oleh perekrut atau konsultan (Gallup Consulting. U.S. *Employee Engagement*, 2017) mengemukakan bahwa “*Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace*”. Artinya, keterlibatan atau keterikatan karyawan sebagai semangat, antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka.

Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* yaitu keterlibatan atau keterikatan, kepuasan dan antusiasme individual terhadap kerja yang dilakukan. (Albrecht, 2010) keterlibatan atau keterikatan karyawan dikatakan sebagai keadaan karyawan yang secara psikologis terlibat atau terikat dalam pekerjaan. Karyawan secara fisik, kognitif dan emosional terlibat dalam melakukan tugas mereka.

Employee engagement berdasarkan pada definisi di atas adalah seorang karyawan yang senang melakukan pekerjaannya dengan memberikan kerja yang optimal terhadap organisasi atau perusahaan sehingga karyawan memberikan hasil yang melebihi standar yang diberikan oleh perusahaan. Dalam konteks organisasi, definisi *employee engagement* juga dapat dimaknai sebagai suatu upaya untuk memahami dan menggambarkan sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Itu meliputi ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. *Employee engagement* mempengaruhi hampir semua aspek penting perusahaan dan organisasi, termasuk profitabilitas, pendapatan, pengalaman pelanggan, pergantian karyawan, dan banyak lagi. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan juga terlihat dari seseorang yang sepenuhnya antusias dengan pekerjaan dan dengan demikian berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi.

Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini karena cara mereka memandang pekerjaan mereka (Ivancevich *et al.*, dalam Sulistyawati dkk., 2018). Sedangkan menurut Rivai (2018) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan emosi seseorang terhadap sikapnya, apakah senang atau tidak, puas atau tidak puas dengan pekerjaannya di suatu organisasi. Menurut Edison dkk. (2022) kepuasan kerja adalah kumpulan emosi karyawan terhadap aspek pekerjaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Organisasi yang dikelola dengan baik dicirikan oleh kepuasan kerja yang tinggi, yang sebagian besar merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk *feedback* berupa perasaan atau emosi puas atau tidaknya pegawai saat bekerja dalam suatu organisasi.

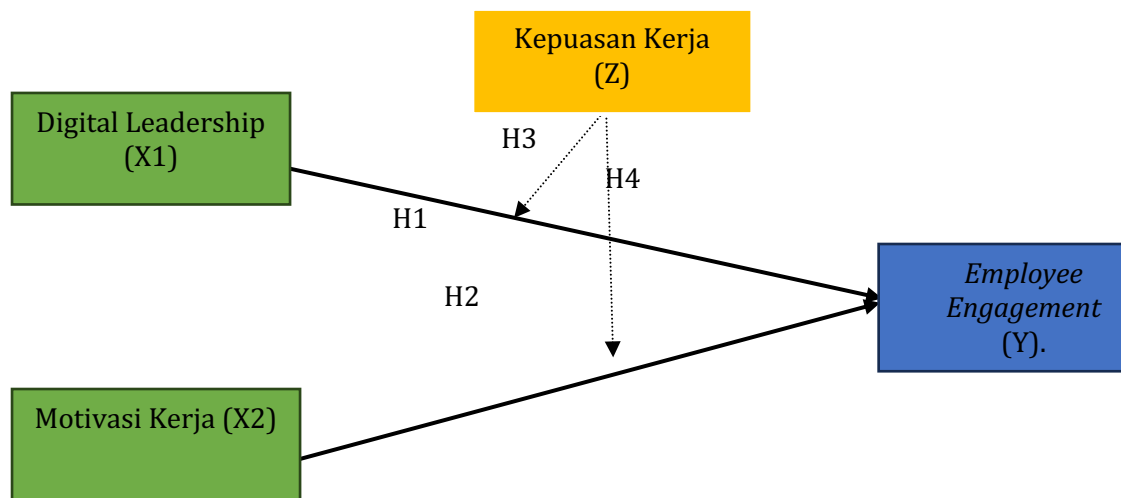
Kerangka Pemikiran

Terdapat 4 (empat) variabel dalam penelitian ini, terdiri dari 2 (dua) variabel independen (bebas), 1 variabel moderasi dan 1 (satu) variabel dependen (tergantung), yaitu :

1. *Digital Leadership* sebagai variabel independen pertama (X1).
2. Motivasi Kerja sebagai variabel independen kedua (X2).
3. Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi (Z).
4. *Employee Engagement* (Y).

Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan. Maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran penelitian dapat dikatakan juga sebagai suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap lainnya dari masalah yang ingin diteliti dan berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan suatu topik yang akan dibahas. Adapun dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian, maka penulis gambarkan kerangka pemikiran penelitian. Secara ringkas kerangka konsep penelitian yang digambarkan adalah risalah tentang gambaran hubungan antar variabel di dalam penelitian.

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausalitas yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Penelitian kausal merupakan desain penelitian dengan tujuan utama membuktikan adanya hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Digital Leadership</i> (Kepemimpinan Digital) (X1)	(Berdasarkan beberapa definisi yang telah disampaikan di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan digital adalah Seorang yang mampu memanfaatkan teknologi dan informasi serta mempunyai visi ke depan dalam mencapai tujuan organisasi mempunyai sikap dan keterampilan baru, serta dapat berkomunikasi dan mempengaruhi orang lain, dapat membawa suasana lingkungan dalam perubahan transformasi digital, Westerman, Bonnet, & McAfee (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempengaruhi orang lain (<i>Influence other people</i>), 2. Mempunyai visi kedepan (<i>Have a vision for the future</i>), 3. Berkomunikasi baik secara internal (<i>Communicate well internally</i>) 4. Berkomunikasi baik secara eksternal (<i>Communicate well externally</i>) 5. Kemampuan kepemimpinan teknologi (<i>Technology leadership skills</i>). 	Likert
Motivasi Kerja (X2)	Robbins & Judge (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi mengacu pada upaya pemberian dorongan kepada karyawan dalam berfokus pada tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Existence needs</i> 2. <i>Relatedness needs</i> 3. <i>Growth needs</i> <p>Menurut Alderfer (dalam Edison, dkk., 2022)</p>	Likert
Kepuasan Kerja (Z)	Menurut Edison, dkk. (2022) kepuasan kerja adalah kumpulan emosi karyawan terhadap aspek pekerjaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji/Upah 2. Pekerjaan 3. Kesempatan 4. Atasan 5. Rekan Sekerja, 	Likert

Organisasi yang dikelola dengan baik dicirikan oleh kepuasan kerja yang tinggi, yang sebagian besar merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

<i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>Employee Engagement</i> (X1) merupakan suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif maupun emosional selama menunjukkan performa di dalam bekerja (Albrecht, 2010)	1. <i>What do I get?</i> 2. <i>What do I give?</i> 3. <i>How do I belong?</i> 4. <i>How can we grow?</i> 5. <i>Fleming & Asplund</i> dalam (Arianti <i>et al.</i> , 2020)	Likert
--------------------------------	---	---	--------

Sumber: Olahan Penulis, 2024

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2016:143) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur termasuk komponen anak perusahaan yang berjumlah 65 orang, data per bulan Mei 2024.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (Sugiyono, 2016:140) Dimana semua anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 65 orang karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur termasuk komponen anak perusahaan.

Instrumen Data

Uji Validitas Data

Menurut Ghazali (2019:124), uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila data yang digunakan dalam pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 25.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA).

Nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai KMO > 0,5. Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 atau *cross loading*

terhadap nilai tersebut. Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 atau *cross loading*

Uji Reliabilitas

Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 25.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA).

Nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai KMO > 0,5. Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 atau *cross loading* terhadap nilai tersebut. Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 atau *cross loading* terhadap kelompok subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* > 0,6.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam studi ini, analisis jalur digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh, karena dari model yang disusun terdapat keterkaitan hubungan antara sejumlah variabel yang dapat diestimasi secara simultan. Selain itu variabel dependen pada satu hubungan yang sudah ada, akan menjadi variabel independen pada hubungan selanjutnya. Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi.

Uji Hipotesis

Untuk pengujian harus dilakukan dengan uji t statistik (t tes) dengan derajat kebebasan N-2 (Gujarati, 2015: 189). Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap . Menghitung harga uji statistik t dan Uji F dan menetapkan tingkat signifikansi (α), yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Tabel 2. Tabel Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Kriteria
<i>Digital Leadership</i> (X1)	X1	0,742	0,233	Valid
	X2	0,935	0,233	Valid

X3	0,654	0,233	Valid	
X4	0,837	0,233	Valid	
X5	0,845	0,233	Valid	
X6	0,841	0,233	Valid	
X7	0,864	0,233	Valid	
X8	0,790	0,233	Valid	
X9	0,764	0,233	Valid	
X10	0,717	0,233	Valid	
X11	0,817	0,233	Valid	
X12	0,841	0,233	Valid	
X13	0,839	0,233	Valid	
X14	0,740	0,233	Valid	
X15	0,870	0,233	Valid	
X16	0,841	0,233	Valid	
<hr/>				
Motivasi Kerja (X2)	X1	0,644	0,233	Valid
	X2	0,854	0,233	Valid
	X3	0,750	0,233	Valid
	X4	0,613	0,233	Valid
	X5	0,576	0,233	Valid
	X6	0,641	0,233	Valid
	X7	0,588	0,233	Valid
	X8	0,685	0,233	Valid
<hr/>				
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,979	0,233	Valid
	Z2	0,641	0,233	Valid
	Z3	0,478	0,233	Valid
	Z4	0,543	0,233	Valid
	Z5	0,506	0,233	Valid
	Z6	0,377	0,233	Valid
	Z7	0,372	0,233	Valid
	Z8	0,403	0,233	Valid
	Z9	0,590	0,233	Valid
	Z10	0,671	0,233	Valid
	Z11	0,633	0,233	Valid
	Z12	0,781	0,233	Valid
<hr/>				
Employee Engagement (Y)	Y1	0,623	0,233	Valid
	Y2	0,798	0,233	Valid
	Y3	0,742	0,233	Valid
	Y4	0,761	0,233	Valid
	Y5	0,697	0,233	Valid
	Y6	0,629	0,233	Valid

Y7	0,543	0,233	Valid
Y8	0,543	0,233	Valid
Y9	0,682	0,233	Valid

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Berdasarkan hasil uji validitas dapat dijelaskan bahwa variabel *digital leadership* (X1) merupakan variabel yang diukur dengan 16 (enam belas) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian validitas variabel *digital leadership* pada tabel 1.2, menunjukkan bahwa dari 16 item pernyataan yang di ajukan, yang dapat digunakan untuk mengukur *digital leadership*. Hasilnya semua item pernyataan dapat digunakan karena memiliki nilai *loadings factor* lebih besar dari 0.233. Sedangkan variabel motivasi kerja (X2) merupakan variabel yang diukur dengan 8 (delapan) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian validitas variabel motivasi kerja pada tabel 1.2, menunjukkan bahwa dari 8 item pernyataan yang di ajukan, yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja. Hasilnya semua item pernyataan dapat digunakan karena memiliki nilai *loadings factor* lebih besar dari 0.233. Variabel kepuasan kerja (Z) merupakan variabel yang diukur dengan menggunakan 12 (dua belas) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian validitas variabel kepuasan kerja pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari 12 item pernyataan yang di ajukan, yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Hasilnya semua item pernyataan dapat digunakan karena memiliki nilai *loadings factor* lebih besar dari 0.233. Variabel *employee engagement* (Y) merupakan variabel yang diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian validitas variabel *employee engagement* pada tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa dari 9 item pernyataan yang di ajukan, semua pernyataan dapat digunakan karena memiliki *loadings factor* lebih besar dari 0.233.(Ferdinand, 2014).

Hasil Uji Relibilitas

Tabel 3. Tabel Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Item	Nilai	Crobach Alpha (0,6)	Kriteria
Digital Leadership (X)	X1	0,989	0,6	Reliabel
	X2	0,988	0,6	Reliabel
	X3	0,989	0,6	Reliabel
	X4	0,988	0,6	Reliabel
	X5	0,988	0,6	Reliabel
	X6	0,988	0,6	Reliabel
	X7	0,988	0,6	Reliabel
	X8	0,988	0,6	Reliabel
	X9	0,988	0,6	Reliabel
	X10	0,989	0,6	Reliabel

	X11	0,988	0,6	Reliabel
	X12	0,988	0,6	Reliabel
	X13	0,988	0,6	Reliabel
	X14	0,988	0,6	Reliabel
	X15	0,988	0,6	Reliabel
	X16	0,988	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	X1	0,933	0,6	Reliabel
	X2	0,942	0,6	Reliabel
	X3	0,931	0,6	Reliabel
	X4	0,930	0,6	Reliabel
	X5	0,931	0,6	Reliabel
	X6	0,929	0,6	Reliabel
	X7	0,934	0,6	Reliabel
	X8	0,931	0,6	Reliabel
	Job Satisfaction (Z)	Z1	0,882	0,6
Z2		0,875	0,6	Reliabel
Z3		0,875	0,6	Reliabel
Z4		0,887	0,6	Reliabel
Z5		0,882	0,6	Reliabel
Z6		0,879	0,6	Reliabel
Z7		0,911	0,6	Reliabel
Z8		0,890	0,6	Reliabel
Z9		0,886	0,6	Reliabel
Z10		0,884	0,6	Reliabel
Z11		0,879	0,6	Reliabel
Z12		0,882	0,6	Reliabel
Employee Engagement (Y)	Y1	0,914	0,6	Reliabel
	Y2	0,918	0,6	Reliabel
	Y3	0,918	0,6	Reliabel
	Y4	0,915	0,6	Reliabel
	Y5	0,917	0,6	Reliabel
	Y6	0,924	0,6	Reliabel
	Y7	0,926	0,6	Reliabel
	Y8	0,926	0,6	Reliabel
	Y9	0,918	0,6	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *digital leadership* (X1) dalam penelitian sesuai tabel 3 keandalan diukur dengan menggunakan 16 (enam belas) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian reabilitas untuk menguji variabel *digital leadership* pada tabel 3, menunjukkan

bahwa semua item pernyataan variabel *digital leadership* memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena secara statistik nilai *cronbach alpha* (α) > 0. 6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini sudah sah dan andal digunakan dalam penelitian ini. Variabel motivasi kerja (X2) dalam penelitian sesuai tabel 3 keandalan diukur dengan menggunakan 8 (delapan) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian reabilitas untuk menguji variabel motivasi kerja pada tabel 3, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel motivasi kerja memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena secara statistik nilai *cronbach alpha* (α) > 0. 6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini sudah sah dan andal digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan variabel kepuasan kerja (Z) dalam penelitian sesuai tabel 3 keandalan diukur dengan menggunakan 12 (dua belas) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian reabilitas untuk menguji variabel kepuasan kerja pada tabel 3, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel kepuasan kerja memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena secara statistik nilai *cronbach alpha* (α) > 0. 6). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini sudah sah dan andal digunakan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2014). Variabel *employee engagement* (Y) dalam penelitian ini di ukur keandalan dengan menggunakan 9 (sembilan) item pernyataan penelitian. Hasil pengujian reabilitas untuk menguji variabel *employee engagement* dalam penelitian menunjukkan bahwa semua indikator variabel *employee engagement* memiliki tingkat keandalan yang tinggi karena secara statistik nilai *cronbach alpha* (α) > 0. 6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini sudah sah dan andal digunakan dalam penelitian ini (Ferdinand, 2014)

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis model di lakukan untuk melihat hubungan variabel di dalam model. Untuk melihat hubungan langsung atau searah di gunakan variabel bakukan (*standardized*) secara parsial pada masing-masing persamaan. Hasil persamaan model struktural penelitian ini dapat di lihat di tabel 1.4 berikut,

Tabel 4. Ringkasan Model Persamaan Struktural Penelitian

Persamaan model	Unstandardized coefisients		Standardized coefisients	R ²	Persamaan Model Baku
	Constanta	Std Error	Beta		
Model 1 DL= $\beta 1EE+e1$	1.661	0.090	0.837	0.69	Model 1 DL=1.661+0,83 7+0,090
Model 2 MK= $\beta 2EE+e$ 2	1.250	0.078	0.894	0.79	Model 2 MK=1,250+0,89 4+0,078

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Hasil analisis jalur ini berdasarkan hasil *output* regresi untuk mendapatkan koefisien beta dan menemukan adanya hubungan langsung, selengkapnya terdapat pada penjelasan tabel berikut:

Tabel 5. Ringkasan Model Analisis Path Pengaruh Langsung *Digital Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur)

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Koefisien Beta (β)
H1	<i>Digital Leadership</i>	<i>Employee Engagement</i>	0,837
H2	Motivasi Kerja	<i>Employee Engagement</i>	0,894

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Berdasarkan pada tabel 5 dapat di lihat bahwa terdapat hubungan antara *digital leadership* dan *Employee Engagement* dengan nilai koefisien *beta standardized* sebesar 0.837, antara motivasi kerja dan *employee engagement* dengan nilai koefisien *beta standadized* sebesar 0.894.

Tabel 6. Ringkasan Model Analisis Path Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja, *Digital Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur)

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai Koefisien Beta (β)
H3	<i>Digital Leadership</i>	<i>Employee Engagement</i>	Kepuasan Kerja	0.772
H4	Motivasi Kerja	<i>Employee Engagement</i>	Kepuasan Kerja	0,825

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Hasil analisis jalur ini berdasarkan hasil *output* regresi, untuk menunjukkan hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung dari penelitian ini. Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, maka dapat di susun model lintasan pengaruh. Model lintasan ini di sebut dengan analisis Path. Model path pertama *digital leadership* dan *employee engagement*, selanjutnya model path kedua kepuasan kerja dan *employee engagement*. Model path ketiga *digital leadership* dan *employee engagement* dimediasi oleh kepuasan kerja. Model path keempat motivasi kerja dan *employee engagement* dimediasi oleh kepuasan kerja. Langkah selanjutnya ialah mencari nilai *error* dari model analisis Path. Nilai *error* analisis path ini disesuaikan dengan model yang di bangun dalam penelitian ini di mana pengaruh *error* dapat di lihat selengkapnya pada tabel 7 berikut:

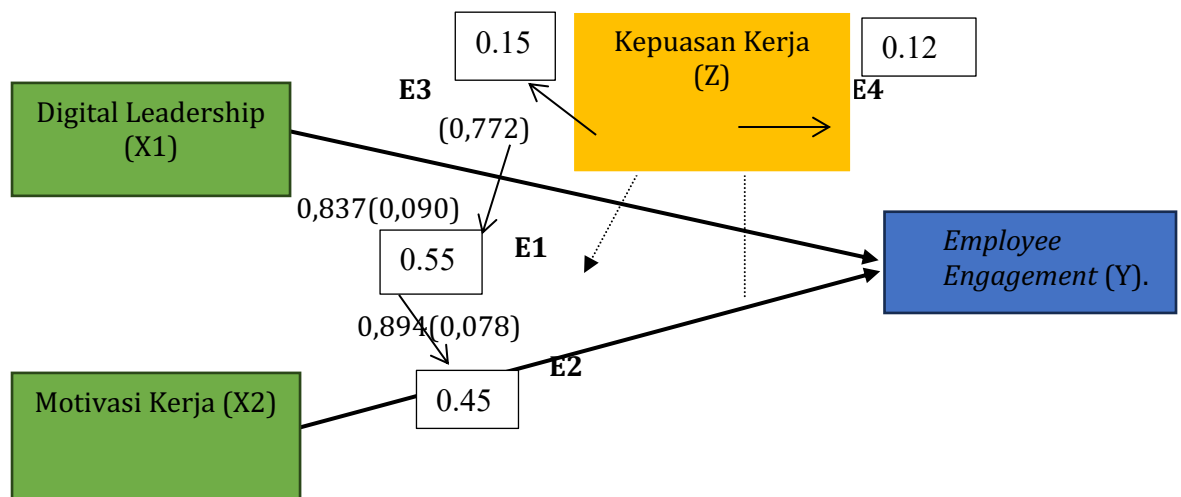
Tabel 7. Ringkasan Nilai *Error* Penelitian

Model	Hubungan Langsung	Error
1	Digital Leadership → Employee Engagement	0.55
2	Motivasi Kerja → Employee Engagement	0.45
Hubungan Tidak Langsung		
3	Digital Leadership. → Employee Engagement dimediasi Kepuasan Kerja	0,152
4	Motivasi Kerja → Employee Engagement dimediasi Kepuasan Kerja	0,124

Sumber: Data Olahan Penulis, 2024

Setelah semua nilai *error* diperoleh, langkah selanjutnya ialah menggambarkan nilai hasil analisis Path. Selengkapnya terdapat pada Gambar 4.1 berikut:

Gambar 3. Model Path Analysis



Pemeriksaan model *Path Analisis* dapat juga menggunakan nilai koefisien determinasi total (Solimun dan Fernandes, 2011). Pemeriksaan validitas model selanjutnya menggunakan besarnya nilai koefisien determinasi total untuk mengetahui keragaman data dengan rumus sebagai berikut,

$$R^2 m = 1 - P_{e1}^2 + P_{e2}^2 + P_{e3}^2 + P_{e4}^2$$

$$R^2 m = 0.5423$$

Nilai koefisien determinan total sebesar 0.5423, artinya informasi yang terkandung dalam data atau kontribusi variabel-variabel yang dapat di jelaskan oleh model tersebut adalah 54.23 %, sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain atau *error*.

Nilai dari koefisien determinasi total ini menunjukkan bahwa model tersebut sangat layak dan dapat di lakukan interpretasi lebih lanjut. Hasil analisis Path menunjukkan bahwa ada peran kepuasan kerja dipengaruhi *digital leadership* dan motivasi kerja terhadap *employee enggament* (Studi pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur)

Pembahasan Hasil Penelitian

Digital Leadership Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Employee Engagement pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan *digital leadership* secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara. Hasil analisis *path* menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,837 (83,7%) dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini setidaknya memberikan penjelasan bahwa *digital leadership* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara memiliki pengaruh sebesar 83,7 % terhadap proses penciptaan *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara.

Kepemimpinan karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pimpinan berkomunikasi dengan ramah dan santun kepada bawahan serta selalu dapat dimengerti dan diterima dengan jelas, pemimpin memiliki kesadaran dalam memperbaiki kesalahan, pemimpin memberikan umpan balik secara teratur, dan karyawan selalu mendapatkan motivasi dari atasannya untuk bekerja yang lebih baik.

Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa pimpinan kurang mampu membaca situasi dalam organisasi, belum memberikan pekerjaan kepada karyawan dengan nyaman,, pimpinan kurang mendiskusikan untuk pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tugba Erhan, Hasan Huseyin Uzunbacak and Erhan Aydin (2021), menemukan bahwa kepemimpinan digital dapat mendorong perilaku inovatif tenaga kerja yang menyenangkan pada akhirnya mendorong rasa memiliki dan keterikatan karyawan pada Perusahaan. Penelitian Nopriadi Saputra, Annisa Putri, Safina Danaswati, Safira Putri (2022), Hasil analisis menerangkan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasional memberikan dampak positif, langsung, dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan dan keterikatan kerja.

Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Langsung Terhadap Employee Engagement pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara. Hasil analisis *path* menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,894 (89,4%) dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini setidaknya memberikan penjelasan bahwa motivasi kerja pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara memiliki pengaruh sebesar 89,4 % terhadap proses penciptaan *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja didefinisikan oleh Robbins & Judge (2017) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi mengacu pada upaya pemberian dorongan kepada karyawan dalam berfokus pada tujuan organisasi. Sedangkan menurut H. A. Murray, dalam Wijono (2012) motivasi adalah faktor yang mempengaruhi, mengarahkan, dan menafsirkan perilaku seseorang. Motivasi terbagi menjadi dua bagian, yakni dorongan dan penghilangan. Proses internal dimana seseorang bereaksi disebut sebagai dorongan. Terhapusnya motif seseorang karena individu tersebut telah berhasil menyelesaikan suatu tujuan atau memperoleh imbalan yang sesuai disebut sebagai penghilangan.

Motivasi kerja PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan untuk mengejar pencapaian hasil kerja. Karyawan juga menilai motivasi kerja dapat mendorong mereka untuk bekerja sama yang pada akhirnya meningkatkan keterlekatan kerja. Hal ini bukan saja tersirat dari jawaban para karyawan akan tetapi juga berdasarkan praktik keseharian di kantor PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara. Dengan Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan juga menjaga relasi dan hubungan baik dengan rekan kerja. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan mendapatkan lingkungan persahabatan, yang saling mendukung, masukan untuk hasil pekerjaan.

Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa motivasi kerja kurang maksimal. Hal ini disebabkan karyawan kadang kurang mampu mendapatkan gambaran pekerjaan secara spesifik yang harus dicapai oleh karyawan. Hal ini yang pada akhirnya mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ari Sucahyowati, Kristian Cahyewandi (2022), menggambarkan pengaruh eksplisit dan signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* semakin baik seiring dengan peningkatan kepuasan kerja. penelitian ini juga menggambarkan pengaruh eksplisit motivasi dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila motivasi kerja meningkat secara signifikan, kepuasan kerja secara eksplisit juga meningkat. Penelitian Andre Aldi Saputra (2022), Penelitian ini menghasilkan kesimpulan keterlibatan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Karyawan

Digital Leadership Melalui Kepuasan kerja Berpengaruh Terhadap Employee Engagement pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan *digital leadership* melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur. Hasil analisis *path* menunjukkan bahwa *digital leadership* melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,603 (60,3 %) dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini setidaknya memberikan penjelasan bahwa ada pengaruh signifikan *digital leadership* melalui kepuasan kerja terhadap *employee*

engagement karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur memiliki pengaruh sebesar 60,3 %.

Pemahaman teoritis, Kepemimpinan dimaknai sebagai suatu kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain atau meng-*influence* pihak tertentu guna mencapai tujuan suatu organisasi, kelompok atau perusahaan (Maraya Ctn., 2020).

Keterikatan kerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur tergolong cukup tinggi. Dengan nilai yang cukup signifikan menunjukkan pengaruh Perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dengan menghasilkan individu yang puas sekaligus juga *engaged* atau terikat terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja di PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan rekan kerja serta memiliki hubungan baik dengan rekan kerja di luar pekerjaan. Dengan puas terhadap pekerjaan mendorong karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan karyawan merasa nyaman bekerja disini sehingga tidak tertarik untuk pindah ke tempat lain kemudian dan mendorong karyawan merasa harus meningkatkan kinerja agar dapat mencapai target yang diberikan.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan digital terhadap pencapaian keterlekatan kerja yang mana *Job satisfaction* atau yang lebih dikenal dengan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan keterlekatan kerja. Keterkaitan antara kepemimpinan digital, keterlekatan kerja dan kepuasan kerja dapat dilihat dari banyak penelitian yang telah dilakukan. Salah satu hasil penelitian dari Tugba Erhan, Hasan Huseyin Uzunbacak and Erhan Aydin (2021), menemukan bahwa kepemimpinan digital dapat mendorong perilaku inovatif tenaga kerja yang menyenangkan pada akhirnya mendorong rasa memiliki dan keterlekatan karyawan pada Perusahaan.

Motivasi Melalui Kepuasan kerja Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur. Hasil analisis *path* menunjukkan bahwa motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dengan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,684 (68,4 %) dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini setidaknya memberikan penjelasan bahwa ada pengaruh signifikan motivasi kerja melalui kepuasan kerja terhadap *employee engagement* karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur memiliki pengaruh sebesar 68,4 %.

Pemahaman teoritis, Motivasi merupakan suatu energi yang dapat membangkitkan dorongan dalam diri (Mangkunegara, 2016). Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai dalam

bekerja maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dimiliki sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Salah satu bentuk dan komitmen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur dalam upaya peningkatan keterikatan karyawan atau *employee engagement* juga tercermin dengan memosisikan alokasi anggaran keterikatan dalam skema anggaran tahunan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dimana pada tahun 2023 komposisi anggaran keterikatan sebesar Rp.2.500.000, (dua juta lima ratus ribu rupiah), yang pola pemanfaatannya melalui dikolaborasikan dengan kegiatan Rapat Kerja Tahunan Kantor

Keterikatan kerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur tergolong cukup tinggi. Dengan nilai yang cukup signifikan menunjukkan pengaruh Perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dengan menghasilkan individu yang puas sekaligus juga *engaged* atau terikat terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja di PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan rekan kerja serta memiliki hubungan baik dengan rekan kerja di luar pekerjaan. Dengan puas terhadap pekerjaan mendorong karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan karyawan merasa nyaman bekerja disini sehingga tidak tertarik untuk pindah ke tempat lain kemudian dan mendorong karyawan merasa harus meningkatkan kinerja agar dapat mencapai target yang diberikan.

Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap pencapaian keterlekatan kerja yang mana *Job satisfaction* atau yang lebih dikenal dengan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan keterlekatan kerja. Keterkaitan antara motivasi kerja, keterlekatan kerja dan kepuasan kerja dapat dilihat dari banyak penelitian yang telah dilakukan. Riset Ayu Lestari, Tedi Rusman, Albet Maydiantoro (2020), Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh parsial secara langsung dengan kinerja kerja maupun melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Digital leadership* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.
2. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.
3. *Digital leadership* melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur

4. Motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pengalaman di lapangan, maka dapat di munculkan saran sebagai berikut:

1. PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur selalu mendorong pimpinan memberikan informasi yang lengkap tentang petunjuk pelaksanaan kerja yang benar kepada semua karyawannya. Hal-hal ini yang dibutuhkan oleh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur dan perlu diperhatikan dan ditingkatkan guna mendorong keterikatan karyawan.
2. PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur perlu diperhatikan dan ditingkatkan guna mendorong keterikatan karyawan. Cabang Nusa Tenggara Timur agar terus meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan selalu termotivasi dan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan lebih baik. Karyawan yang termotivasi dengan baik ditandai tidak pernah menghindar saat seseorang memberikan suatu pekerjaan kepadanya dan mampu menyelesaikan tugas yang sulit yang dipercayakan kepadanya. Jika semua unsur ini dipenuhi akan menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang kuat dengan Perusahaan. Untuk ke depannya PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur selalu memperhatikan dan mendorong peningkatan motivasi kerja.
3. Disarankan kepada manajemen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur agar terus meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan kerja lewat komitmen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur yang tercermin dengan memosisikan alokasi anggaran keterikatan dalam skema anggaran tahunan PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur, dimana pada tahun 2023 komposisi anggaran keterikatan sebesar Rp.2.500.000, (dua juta lima ratus ribu rupiah), yang pola pemanfaatannya melalui dikolaborasikan dengan kegiatan Rapat Kerja Tahunan Kantor. Kepuasan kerja dan keterikatan karyawan bagi Manajemen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur juga dapat dilakukan dengan cara memberikan atau memenuhi semua hak-hak karyawan seperti hak untuk mendapatkan insentif dan gaji yang layak serta untuk promosi. Juga pengakuan terhadap hasil kerja mereka. Karena berdasarkan penelitian ini hal-hal inilah yang mendorong karyawan merasa puas. Ketika karyawan merasa puas karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Keterikatan inilah yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja karena merasa nyaman bekerja disini sehingga tidak tertarik untuk pindah ke tempat lain. Ke depannya Manajemen PT Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur harus mampu memberikan kenyamanan dan penghargaan yang sesuai dengan capaian kinerja karyawan.
4. Penulis selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian baru berdasarkan hasil penelitian ini sehingga dapat diketahui variabel lain

seperti, budaya kerja, kompetensi karyawan dan komitmen kerja. Dan juga penulis selanjutnya, agar diperbanyak referensi di dalam penelitian seperti: buku, jurnal, Penelitian Terdahulu dan lain-lainnya sehingga dapat memperluas jangkauan penelitian dan menarik untuk dibahas dikemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. (2010). *Handbook Of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Belgar Publishing Limited.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(1), 31.
- Aritonang, Marsela Giovani., Lubis, M. Rajab., & Ideyani, Nadra. (2022). Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* ISSN 2622-3740 (Online) Vol 4, No. 4, Mei 2022: 2015-2022,
- As'ad, & Fridiyanto. (2021). *Perilaku Organisasi Edisi Revisi*. Malang: Literasi Nusantara.
- Atthohiri, Noufal Ahmadi., Wijayati, Dewie Tri. (2021) Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Work Life Balance* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3* Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
- Bartsch, Silke., Weber, Ellen., Buttgen, Marion., and Huber, Ariana. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management* Vol. 32 No. 1, 2021 pp. 71-85
- Cintani, C., & Noviansyah, N. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari. *Kolegial*, 8(1)
- de Haan, Yandri Dems., J. FoEh, John E. H., and Manafe, Henny A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sistem Informasi)* Vol 4, No 2, November 2022
- Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306.
- Edison, dkk. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erhan, Tugba., Uzunbacak, Hasan Huseyin., and Aydin, Erhan. (2021). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and

- innovative work behavior. *Management Research Review* Vol. 45 No. 11, 2022
- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Gallup Consulting. U.S. Employee Engagement. (2017). 135
Www.Businessjournal.Gallup.Com. t Imam. 2019. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan Ke-Empat*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghinayati Rodhiyatu Aliya, R. S. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3).
- Gibson, J L., John, M., Ivancevich, James, H. Donnelly Jr., dan Robert, K. (2010). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Pearson.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Khan, H. A., Nawaz, M. M., Aleem, M. & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6 (7). 2697- 2705.
- Kholidi, M. W. dan H. (2021). Peran job satisfaction sebagai variabel intervening antara work life balance terhadap employee performance. 9, 816–829
- Kosim, Abdul., Wicaksono, Bagas. Alimi, Sadam. dan Gunawan, Ahmad. (2023). Pengaruh *Employee Engagement*, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Remik: Riset dan *E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*. Volume 7, Nomor 1, Januari 2023
- Lidia Lusri dan Hotlan Siagian(2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA* Vol. 5, No. 1, (2017).
- Lina, N. P. I. M. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108–116.
- Malik, Mehreen., Raziq, Muhammad Mustafa., Sarwar, Naukhez. and Gohar, Madiha. (2023). Navigating the change: a case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. Benchmarking: *An International Journal*. © Emerald Publishing Limited 1463-5771
- Muniroh (2022). Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Pembelajaran Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Pada PT.Telkom Digital and Next Business Departement. *Tesis*. Universitas Negeri Jakarta.

- Muwafik, A. (2016). *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Nugraha, M. Fitrah. (2018), Pengaruh Work Engagement Dan Employee Empowerment Terhadap Job Satisfaction Dengan Organisational Commitment Sebagai Variabel Intervening (Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan Ratu Boko (Persero). *Skripsi*. UII. Yogyakarta
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh Work-Life Balance And Burnout Terhadap Kepuasan Kerja 1–8.
- Pasaribu, S. B., Sjahril Effendy. (2015). *Kepemimpinan Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Prayudi, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan. *Jurnal Manajemen* Vol 3. No.2, 20-27.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2017), *Organizational Behaviour*, Edisi. 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Salleh, S. M., Suffian, A., Zahari, M., Shafini, N., Said, M., Rapidah, S., & Ali, O. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 6(5S), 139–143. www.textroad.com.
- Saputra, Andre Aldi. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan PT. Bukit Barisan Sandjaya Ulma). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)* e-ISSN 2721-5415 Volume 3 Nomor 2 Juli 2022
- Saputra, Nopriadi., Putri, Annisa., Danaswati, Safina., and Putri, Safira. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan dan Keterlekatan Kerja. *Jurnal of Business & Applied Management* Vol. XV (No. 2): 113-124. Th. 2022 p-ISSN: 1979-9543 e-ISSN: 2621-2757
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Septiana, Dina. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Milenial di Indonesia). *Skripsi*. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Setiawan, O. D., & Widjaja, D. C. (2018). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Journal Manajemen*, 6(2), 120–134.
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2015). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior (Edisi 16)*. Salemba Empat.
- Sucahyowati, Ari. & Cahyowandi, Kristian. (2022). Pengaruh *Employee Engagement* Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Citra Karya

Persada Cilacap. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)* Vol. 6 No.1 (2022) pp. 286-296

- Sukardi, & Purwanto, H. (2022). Motivasi Kerja Dalam Dimensi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Sung Shim International. *MAGNA: Journal Economic, Management and Business*, 1(1), 33–42.
- Sulistiyawati, M. F. S., Sri, D., & Andayani, S. (2018). Kepuasan, Motivasi, Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kampus Bangau Unika Musi Charitas. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 123– 137.
- Sutrisno, Hadi (2016). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R &D)*. Bandung. Alfabeta.
- Suwatno, Doni Priansa (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta .
- Tanjung, Alber. & Frinaldi, Aldri. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8 (2), 2023, Hal. 506-518 P-ISSN: 2964-7231, E-ISSN: 2614-3658
- Watkins, P. (2012). *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication for Educational Administration*. Deakin University .
- Wijono, S. (2012). *Psikologi Industri dan organisasi Edisi Revisi*, Penerbit Kencana Prenada Group, Jl. Tandra Raya, No 23. Rawamangun, Jakarta 13220.
- Za'ra, Rahmania., Puspitosari, Dian., and Khaerani, Rahmadini. (2023). Pengaruh Sistem Hybrid Working, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Pekerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Pandemi Covid 19. *Sosains Jurnal Sosial Dan Sains Volume 3 Nnomor 2 2023* P-ISSN 2774-7018, E-ISSN 2774-700X