

Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok

^{1*}Muhammad Alva Revan

²Hilda Mary

³Desi Permata Sari

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Revan030719@gmail.com

*Penulis Korespondensi

INFO ARTIKEL:

Riwayat Artikel:

Diterima: 29 Desember 2025

Direvisi: 08 Januari 2026

Diterima: 15 Januari 2026

Kata Kunci:

Kepemimpinan Digital,
Budaya Organisasi,
Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*

Keywords:

Digital Leadership,
Organizational Culture, Job
Satisfaction, Employee
Engagement

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok yang berjumlah 57 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan digital tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Abstract:

This study aims to analyze the effect of digital leadership and organizational culture on employee engagement, with job satisfaction as an intervening variable among employees of PT Suka Fajar, Solok Branch. The population of this study consisted of all employees of PT Suka Fajar, Solok Branch, totaling 57 employees. The sampling technique employed was total sampling, in which the entire population was used as the sample. The data analysis method used was *Structural Equation Modeling* with the *Partial Least Squares* approach (SEM-PLS). The results indicate that digital leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, digital leadership has no significant effect on employee engagement, organizational culture has no significant effect on employee engagement, job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement, job satisfaction is unable to mediate the effect of digital leadership on employee engagement, and



PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keunggulan teknologi dan sumber daya finansial, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Karyawan merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menjalankan operasional organisasi dan mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi faktor krusial yang perlu dikelola secara efektif untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Febriansyah, 2020). *Employee engagement* mencerminkan keterikatan emosional, komitmen, dan keterlibatan aktif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi optimal, menunjukkan sikap proaktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Savitri et al., 2023).

Namun, laporan global menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* masih relatif rendah. Berdasarkan laporan *State of the Global Workplace* (Gallup, 2024), hanya sekitar 23% tenaga kerja di dunia yang benar-benar terlibat aktif dalam pekerjaannya, sementara di kawasan Asia tingkat keterlibatan karyawan bahkan hanya mencapai 18%. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan komitmen karyawan. Rendahnya *employee engagement* dapat berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya *turnover*, serta melemahnya daya saing organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, salah satunya melalui penerapan kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang kuat, serta peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks PT. Suka Fajar Cabang Solok, *employee engagement* menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Hasil survei awal menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* karyawan secara umum berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,17. Indikator *vigor* dan *dedication* menunjukkan nilai tinggi, yang mencerminkan semangat dan komitmen kerja yang baik. Namun, indikator *absorption* memperoleh nilai relatif lebih rendah, yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara semangat kerja dan tingkat keterlibatan psikologis karyawan, yang berpotensi memengaruhi konsistensi kinerja dan loyalitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* karyawan.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin

dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola organisasi secara efektif, membangun komunikasi yang terbuka, serta mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan (Van Doorn et al., 2023; Weber et al., 2022). Pemimpin yang memiliki kompetensi digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan partisipasi karyawan, serta memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang masih konvensional dan kurang adaptif terhadap perkembangan digital dapat menurunkan motivasi, partisipasi, dan keterlibatan karyawan dalam bekerja (Li et al., 2024).

Selain kepemimpinan digital, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan bekerja (Sumartik et al., 2022). Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat komitmen dan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, kurang konsisten, dan tidak didukung oleh komunikasi yang efektif dapat menurunkan motivasi, kolaborasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Faktor lain yang turut memengaruhi *employee engagement* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan respons emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti beban kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan, dan hubungan kerja (Afandi, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, komitmen yang kuat, serta kinerja yang lebih optimal (Arianti et al., 2024). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Seran et al. (2025) dan Mariani et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Zahara & Kasmiruddin (2025) serta Nata & Sugiono (2024) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, penelitian lain seperti (Wanasida et al., 2021) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji peran kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Suka Fajar Solok. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait *employee engagement* di era digital, serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan langsung kepada seluruh karyawan PT. Suka Fajar Solok sebagai responden. Populasi penelitian berjumlah 57 karyawan, dan teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan sampel dengan jumlah responden sebanyak 57 orang. Variabel kepemimpinan digital diukur menggunakan lima indikator (Erhan et al., 2022), budaya organisasi diukur dengan enam indikator (Afandi, 2021), kepuasan kerja diukur dengan lima indikator (Afandi, 2021), dan *employee engagement* diukur dengan tiga indikator (Schaufeli & Bakker, 2022). Seluruh instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju), yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Metode analisis data yang digunakan meliputi statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan *SmartPLS* 3.0. Analisis dilakukan melalui evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta inner model untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis berdasarkan nilai *path coefficient*, *t-statistic* ($>1,96$), *p-value* ($<0,05$), dan *R-square*. Selain itu, pengujian juga mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening menggunakan teknik *bootstrapping*.

PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui nilai rata-rata (*mean*) dan Tingkat Capaian Responden (TCR) pada masing-masing variabel penelitian. Adapun variabel yang dianalisis meliputi kepemimpinan digital, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

Tabel 1.
Hasil Analisis Deskriptif Data Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	TCR (%)
Kepemimpinan Digital	57	1	5	3,67	73,31
Budaya Organisasi	57	1	5	3,99	79,73
Kepuasan Kerja	57	1	5	4,08	81,70
<i>Employee Engagement</i>	57	1	5	4,26	85,26
Valid N (listwise)	57				

Sumber: Data Primer (diolah) SPSS v. 26, 2026

Tabel 1 menyajikan hasil analisis deskriptif data penelitian. Secara umum, seluruh variabel berada pada kategori “Baik”. Variabel *employee engagement* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,26 dengan TCR 85,26%, diikuti oleh kepuasan kerja dengan rata-rata 4,08 dan TCR 81,70%, serta budaya organisasi dengan rata-rata 3,99 dan TCR 79,73%, yang menunjukkan persepsi responden yang positif terhadap ketiga variabel tersebut. Sementara itu, variabel

kepemimpinan digital memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,67 dengan TCR 73,31%, namun masih berada pada kategori “Baik”, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital telah berjalan dengan cukup baik tetapi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai *path coefficient* untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel, serta *specific indirect effect* untuk menguji pengaruh tidak langsung atau peran mediasi. Analisis tersebut dilakukan melalui prosedur bootstrapping menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, sehingga diperoleh nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan batas *t-statistic* sebesar 1,96. Apabila nilai *p-value* < 0,05 dan *t-statistic* > 1,96, maka hubungan antar variabel dinyatakan signifikan. Sebaliknya, apabila *p-value* > 0,05 dan *t-statistic* < 1,96, maka hubungan antar variabel dinyatakan tidak signifikan. Hasil pengujian *path coefficient* dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2.
Direct Effect

	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Digital (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	2,184	0,029	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	23,017	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Digital (X1) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	0,570	0,569	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	1,062	0,289	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> <i>Employee Engagement</i> (Y)	2,503	0,013	Signifikan

Sumber: Hasil Uji *Path Coefficient* Diolah SmartPLS v 3.0, 2026

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *t* hitung > *t* tabel (2,184 > 1,96) dengan signifikansi (0,029 < *p value* 0,05), sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Artinya, semakin efektif penerapan kepemimpinan digital dalam perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepemimpinan digital tersebut tercermin dalam kemampuan pimpinan memanfaatkan teknologi digital secara optimal, memberikan arahan yang jelas, mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif sesuai dengan perkembangan teknologi. Temuan ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Manuaba & Lestari, 2021) menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Peneliti lainnya juga menemukan bahwa

kemampuan seorang pimpinan dalam menghadapi dan memahami digitalisasi, berperan penting dalam memberikan pengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja pegawai (Saptaprasetya et al., 2025). Lalu penelitian (Fitriani & Yuliantoro, 2024) membuktikan bahwa kepemimpinan digital berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai t hitung $> t$ tabel ($23,017 > 1,96$) dengan signifikansi ($0,000 < p \text{ value } 0,05$), maka H_2 diterima. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang kuat, tidak konsisten, atau tidak sejalan dengan nilai dan kebutuhan karyawan cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ariyanti et al., 2024) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement* memiliki nilai t hitung $< t$ tabel ($0,570 < 1,96$) dengan signifikansi ($0,569 > p \text{ value } 0,05$), sehingga H_3 ditolak. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Sejalan dengan penelitian (Wanasida et al., 2021) *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya (Al, 2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* memiliki nilai t hitung $< t$ tabel ($1,062 < 1,96$) dengan signifikansi ($0,289 > p \text{ value } 0,05$), sehingga H_4 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum menjadi faktor penentu dalam meningkatkan *employee engagement*, sehingga keterikatan karyawan lebih dipengaruhi oleh variabel lain di luar budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Nuha & Satiningsih, 2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* memiliki nilai t hitung $> t$ tabel ($2,503 > 1,96$) dengan signifikansi ($0,013 < p \text{ value } 0,05$), sehingga H_4 diterima. Ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menurunkan *employee engagement* serta berdampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Halimah et al., 2024) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, (Hermana et al., 2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3.
Indirect Effect

Uraian	T Statistic	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi (X1) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2,006	0,045	Hipotesis Diterima
Komunikasi (X2) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2,381	0,018	Hipotesis Diterima
Motivasi (X3) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3,602	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Uji *Spesific Indirect Effect* Diolah *SmartPLS v 3.0*, 2026

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja memiliki t hitung $< t$ tabel ($1,307 < 1,96$) dengan signifikansi ($0,192 > p$ value $0,05$), sehingga H_6 ditolak. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum mampu berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan *employee engagement*. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja karyawan tidak memperkuat maupun menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*. Temuan ini tidak sejalan dengan pendapat (Saputra et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital yang diterapkan oleh supervisor maupun manajer memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta keterlibatan karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja memiliki t hitung $> t$ tabel ($2,585 > 1,96$) dengan signifikansi ($0,010 < p$ value $0,05$), sehingga H_7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Penelitian ini konsisten dengan yang dilakukan oleh (Zahara & Kasmiruddin, 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan *employee engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: (i) kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.

Suka Fajar Cabang Solok; (ii) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok; (iii) kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok; (iv) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok; dan (v) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa (vi) kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*, sehingga kepemimpinan digital tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja; dan (vii) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah: (a) penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda; dan (b) penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan digital dan budaya organisasi sebagai variabel independen serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam memengaruhi *employee engagement*, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi *employee engagement*, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, atau gaya kepemimpinan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Al, Y. Z. (2025). Employee Engagement Mediate: The Impact Of Digital Leadership And Leadership Diversity In Shaping Operational Performance. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 8(1), 34–56. <https://doi.org/10.21608/ijthsx.2024.336593.1128>
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Produksi Divisi Snack PT Dua Kelinci Pati). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(1), 89–98. <https://doi.org/10.14710/jiab.2024.40106>
- Ariyanti, K. K., Dewi, R. S., & Widayanto, W. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Produksi Divisi Snack PT Dua Kelinci Pati). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(1), 89–98.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership : Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, (January), 2040–8269. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>

- Febriansyah, H. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement*. Jakarta: PRENADA.
- Fitriani, D., & Yuliantoro, C. W., R. (2024). Peran Digital Leadership Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(4).
- Halimah, H., Darka, D., & Saputra, A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Interna Kawan Setia Karawang Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(4), 15631–15640.
- Hermana, D. D. J. J., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Freshmart Superstore Bahu Mall Manado. *Productivity*, 4(1), 48–54.
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The Impact Of Middle Managers' Digital Leadership On Employee Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Manuaba, I. B. A. A. B., & Lestari, N. P. N. E. (2021). Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja Pada Era New Normal Di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 8(1).
- Mariani, K. L., Santoso, R. T. P. B., Komalasari, Y., & Junaedi, I. W. R. (2024). The Role Of Employee Engagement Mediating Digital Leadership And Organizational Support On Employee Performance at Siloam Bali Hospital. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 2(2).
- Nata, F. S., & Sugiono, E. S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Transformational Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Dimediasi Organizational Citizen Behavior Pada Rumah Sakit Hermina Serpong. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5).
- Nuha, A. U., & Satiningsih, S. (2023). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Timur. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 491–505.
- Saptaprasetya, E. P., Ginting, G., & Maharani, A. (2025). Pengaruh Transformasi Digital Dan Digital Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Teknik Pt. Pln (Persero) Up3 Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Syntax Literate*, 10(5).
- Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis Faktor Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2). <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2022). *Work Engagement: A Critical Assessment Of The Concept And Its Measurement*. Handbook Of Positive Psychology Assessment.
- Seran, T. V, Hamid, M. A., & Se, H. (2025). Peran Kepuasan Kerja Dipengaruhi Digital Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Employee Engagement: Studi pada PT. Jasa Raharja Cabang Nusa Tenggara Timur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi*

Keuangan & Bisnis Syariah, 7(2).

- Sumartik, S., Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA Press. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Van Doorn, J., Smailhodzic, E., Puntoni, S., Li, J., Schumann, J. H., & Holthöwer, J. (2023). Organizational Frontlines In The Digital Age: The Consumer-Autonomous Technology-Worker (CAW) Framework. *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114000>
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial Transformational Leadership On Organizational Performance In Indonesia Fishery Startup. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How To Take Employees On The Digital Transformation Journey: An Experimental Study On Complementary Leadership Behaviors In Managing Organizational Change. *J. Bus. Res*, 143, 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Zahara, L., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *ECo-Fin*, 7(1), 14–23.