



Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Determinan *Work Engagement*

Angki Wibisono

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya. Jl. Sekolah Internasional 1-2 Antapani, Bandung 40282 Indonesia

angki.wibisono@ars.ac.id

doi.org/10.33795/jraam.v5i1.010

Informasi Artikel

Tanggal masuk	: 12-08-2020
Tanggal revisi	: 18-10-2020
Tanggal diterima	: 19-10-2020

Keywords:

Leadership;
Organization Climate;
Work Engagement.

Abstract

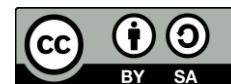
This study aims to analyze the leadership and organizational climate on work engagement. Quantitative research methods are used, with a sample size of 276 employees of car and motorcycle sales companies. The results showed that leadership and organizational climate increase employee productivity. This is done with an emotional statement and employee work commitment through work engagement, which is represented by absorption characteristics that make employees more focused, fully concentrated, and enjoy their work.

Kata kunci:

Iklim Organisasi;
Kepemimpinan;
Keterlibatan kerja.

Abstrak

Penelitian ini berupaya menganalisis kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *work engagement*. Metode penelitian kuantitatif digunakan, dengan jumlah sampel 276 karyawan perusahaan penjualan mobil dan motor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan pernyataan emosional dan komitmen kerja karyawan melalui *work engagement*, yaitu diwakilkan dengan karakteristik absorpsi yang membuat karyawan menjadi lebih fokus, konsentrasi penuh, dan menikmati pekerjaannya.



1. Pendahuluan

Work engagement adalah pernyataan seseorang secara penuh, pemikiran yang positif terkait dengan pekerjaannya dan dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* [1]. Definisi *engagement* umumnya mengenai gagasan kondisi yang diinginkan, organisasi yang memiliki tujuan, dan menandakan

keterlibatan orang-orang, komitmen, hasrat, antusiasme, fokus usaha, dan energi, serta menggambarkan komponen sikap dan perilaku [2]. Karyawan yang *engage* akan tahu tanggung jawabnya dalam target bisnis dan memotivasi rekan-rekan di sekitarnya, untuk kesuksesan dan pencapaian target perusahaan [3], dan perlakuan manager / pimpinan terhadap karyawan, termasuk

praktik-praktik sumber daya manusia akan memengaruhi *engagement* karyawan [4].

Konsep *work engagement* dapat digambarkan dalam tiga dimensi yaitu pertama komponen fisik yaitu energi yang dipergunakan untuk tampil dalam pekerjaan, kedua adalah komponen emosional yaitu meletakkan hati atau sepenuh hati dalam satu pekerjaan, dan terakhir komponen kognitif yaitu sangat khusuk dan asyik dalam pekerjaan sehingga melupakan hal lain [5]. Dalam penelitian yang lain, *work engagement* diklasifikasikan dalam tiga komponen yaitu *vigor* yang terkait tingkat energi dan daya tahan terhadap tekanan serta kegigihan yang tinggi saat bekerja, kedua yaitu dedikasi yang terkait tingkat keterhubungan, antusiasme, inspirasi, harga diri dan tantangan, serta yang terakhir absorpsi, yang berarti konsentrasi penuh dalam bekerja, seseorang akan sangat fokus, terhanyut, sangat fokus pada hal yang diperhatikan, penghayatan tinggi, dan pemikiran yang jernih [6], serta berpengaruh positif terhadap kinerja, *turnover* dan perilaku positif karyawan [7].

Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat dipengaruhi proses kerja, kemampuan dan jumlah karyawan, termasuk tekanan dan beban pekerjaan serta kelelahan secara positif dan signifikan akan dapat mempengaruhi tingkat *turnover* dari perusahaan [7]. Hal lain adalah terdapat hubungan positif antara absensi karyawan, rendahnya *work engagement*, *burnout* dan kurangnya keyakinan akan kemampuan profesional [8]. Perusahaan akan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan atau bertindak lebih dari tugas dan pekerjaan yang biasanya, untuk menghasilkan kinerja melebihi harapan [9].

Penelitian ini mengukur secara simultan yaitu secara bersama-sama [10] pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap variabel terikat *work engagement* di perusahaan-perusahaan penjualan mobil dan motor di Provinsi Sulawesi Utara.

2. Metode

Penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh kausalitas dari variabel-variabel endogenus dan eksogenus penelitian, dan hubungan antar variabel penelitian untuk mengukur korelasi dari variabel-variabel dalam model penelitian yang telah digambarkan sebelumnya, dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan perusahaan – perusahaan penjualan mobil dan motor di Provinsi Sulawesi Utara dengan jumlah sampel 276 dari total populasi sebesar 2.269 orang. Desain analisis menggunakan *Partial Least Square* yang menjadi alternatif dari metode *Structural Equation Modelling* dengan *Variance base*, alasan penggunaan metode ini karena hasil olah data kuesioner tidak berdistribusi normal.

3. Hasil dan Pembahasan

Globalisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi organisasi dalam berkompetisi di dunia bisnis dan industri saat ini [11]. Upaya untuk memenuhi harapan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kinerja organisasi, kualitas barang dan jasa, serta biaya yang dapat lebih rendah, adalah hal-hal yang meningkatkan tekanan terhadap sumber daya manusia di perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap kebutuhan organisasi, dan berkontribusi pada peningkatan nilai yang lebih besar bagi organisasi [12]. Sumber daya manusia menjadi aset strategis dan sumber keunggulan kompetitif organisasi, yang berarti serangkaian sumber daya tersebut memiliki kapabilitas unggul, karakteristik yang sulit untuk ditiru, ditukar, langka, tepat, istimewa serta memberikan keunggulan dalam jangka waktu lama bagi perusahaan [13].

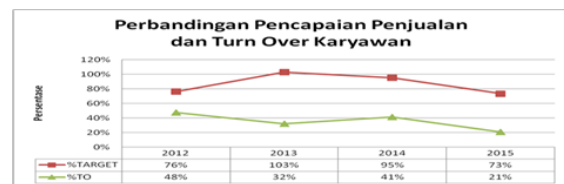
Provinsi Sulawesi Utara yang merupakan salah satu gerbang pengembangan perekonomian Indonesia bagian Timur yang memiliki Indeks Pengembangan Manusia (IPM) sebesar

67.83, tertinggi di area Indonesia bagian Timur, bahkan di atas rata-rata nasional yang sebesar 66.53 [14]. Provinsi Sulawesi Utara memiliki tingkat perekonomian berdasarkan laju pertumbuhan produk domestik regional bruto berdasarkan harga konstan di tahun 2010 sebesar 6.17 [14], terendah di Pulau Sulawesi, bahkan tertinggal oleh Provinsi Gorontalo yang sebelumnya menjadi bagian dari Provinsi Sulawesi Utara kemudian memisahkan diri menjadi provinsi sendiri. Untuk area Indonesia Timur, PDRB Provinsi Sulawesi Utara hanya lebih tinggi dari provinsi baru Maluku Utara dan Maluku, Papua Barat dan dari Provinsi NTT di tengah maraknya dukungan pengembangan area Indonesia Timur secara keseluruhan.

Pengembangan perekonomian daerah antara lain ditopang oleh pengembangan industri-industri serta perusahaan-perusahaan bisnis yang berada dalam daerah tersebut, dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang terlibat dalam industri-industri dan perusahaan-perusahaan tersebut merupakan bagian penting dari strategi perusahaan dalam pencapaian tujuan bisnis. Terdapat tiga dimensi rantai-nilai yang menjadi fondasi peran strategis SDM dan direpresentasikan oleh arsitektur SDM perusahaan [15], pertama yaitu fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), ialah infrastruktur manajemen SDM yang memahami dan mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan dipimpin oleh profesional SDM dengan kompetensi strategis. Kedua sistem SDM yang dirancang untuk memaksimalkan keseluruhan kualitas modal SDM pada keseluruhan organisasi. Terakhir Perilaku Karyawan Strategis, yang dalam pembahasan tentang peran strategis sumber daya manusia atau modal SDM, diantaranya akan berfokus pada perilaku produktif orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempengaruhi performance organisasi melalui perilaku karyawan, dan engagement, sikap dan perilaku karyawan mempengaruhi kinerja yang unggul untuk melampaui

pesaing, dengan meningkatkan keuntungan melalui tingkat produktivitas yang tinggi, penjualan, kepuasan pelanggan, dan retensi karyawan [16].

Pada perusahaan yang menjadi objek pengamatan awal peneliti, ditemukan tidak tercapainya target penjualan perusahaan diiringi dengan tingkat turnover yang tinggi dalam operasional perusahaan, sesuai Gambar 1.



Gambar 1
Perbandingan Pencapaian Penjualan dan Turnover Karyawan

Analisis Deskriptif. Hasil analisis deskriptif penilaian responden dan perhitungan persentase skor variabel kepemimpinan, diperoleh tingkat kriterium sebesar 73,57%. Artinya nilai yang diperoleh mengenai variabel kepemimpinan (X1) sebanyak 14214 atau 73,57% dengan kategori Baik dari skor ideal yaitu 19320. Nilai yang diperoleh mengenai variabel Iklim Organisasi (X2) adalah 9893 atau 71,69% dari skor ideal yaitu 13800, yang berarti responden memiliki penilaian yang Baik terhadap variabel iklim organisasi (X2). Dan terakhir nilai yang diperoleh mengenai variabel *work engagement* (Y1) adalah 11206 atau 67,67% dari skor ideal yaitu 16560, responden memiliki penilaian yang Cukup Baik terhadap variabel *work engagement* (Z).

Analisa kuantitatif dilakukan dengan menggunakan evaluasi model PLS, dan langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi model struktural baik *outer model* maupun *inner model* [16]. *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas yang menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari suatu pengukuran sesuai teori – teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu

konstruk. Pada analisis SEM-PLS, evaluasi *outer model* yang diukur melalui validitas indikator-indikator pembentuk variabel laten untuk penelitian konfirmatori dengan indikator reflektif, didasarkan dari nilai *Average Variance Extraced (AVE)* yang harus lebih besar dari 0.5, dan dari *nilai loading factor* yang harus lebih dari 0.7. Selanjutnya, apabila nilai *loading factor* dibagi dengan *standard error* akan didapat hasil nilai signifikansi untuk *t* hitung.

Pengujian reliabilitas yang dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan indikator reflektif, menggunakan *Composite Reliability (CR)*, dengan standar nilai *Composite Reliability (CR) > 0,7*. *Inner model* dalam PLS menggunakan nilai *R-Squared (R²)* variable terikat sebagai ukuran kekuatan dari model struktural penelitian. Semakin tinggi nilai *R²* berarti semakin baik model dalam memprediksi hubungan kausalitas antar variabel bebas dan terikat dari model penelitian. Standar nilai *R²* sebagai berikut; 0.75 berarti kuat, 0.50 moderat dan 0.25 berarti lemah. Angka *R²* sebesar 0.7 berarti perubahan dalam variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas penelitian sebesar 70%, sedangkan 30% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini [17]. Hasil pengujian validitas indikator dan pengujian reliabilitas penelitian ini disajikan Tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Pembentuk Variabel Laten

Indikator	Variabel Laten	Validitas		Reliabilitas	
		Loading Factor >0.7	AVE >0.5	CR>0.7	t hitung
a1	Kepemimpinan (X1)	0.924	0.87	CR = 0.956	74.091
a2		0.954			145.668
a3		0.934			88.452
b1	Iklim Organisasi (X2)	0.907	0.825	CR = 0.904	76.259
b2		0.91			71.163
c1	Work Engagement (Y1)	0.841	0.75	CR = 0.900	37.449
c2		0.868			54.519
c3		0.888			53.411

Tingkat signifikansi untuk uji validitas terendah variabel kepemimpinan adalah a1, yaitu dengan nilai *t* hitung sebesar 74,091;

signifikansi untuk uji validitas terendah variabel iklim organisasi adalah b2, yaitu dengan nilai *t* hitung sebesar 71,163; signifikansi untuk uji validitas terendah variabel *work engagement* adalah c1, yaitu dengan nilai *t* hitung sebesar 37,449. Untuk itu semua indikator memenuhi kriteria uji validitas karena ketentuan dalam uji validitas ini adalah jika *t test* untuk *loading factor* > *t* tabel (1,969), maka kuesioner valid.

Uji reliabilitas berdasarkan hasil perhitungan nilai *Composite Reliability (CR)* variabel Kepemimpinan diperoleh nilai sebesar 0.956; variabel Iklim Organisasi diperoleh nilai sebesar 0.904; variabel *Work Engagement* diperoleh nilai sebesar 0.900, di mana masing-masing nilai *Composite Reliability (CR)* variabel laten lebih besar dari ketentuan standar *Composite Reliability (CR)* sebesar 0.7, untuk itu semua indikator memenuhi kriteria tingkat reliabilitas yang tinggi. Sedangkan untuk nilai *Average Variance Extraced (AVE)* Variabel Kepemimpinan sebesar 0.879; Variabel Iklim Organisasi sebesar 0.825; dan Variabel *Work Engagement* sebesar 0.750, yang menunjukkan nilai yang lebih besar dari ketentuan standar *Average Variance Extraced (AVE)* sebesar 0.5.

Hasil dari nilai-nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Average Variance Extraced (AVE)*, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, dan dapat dilanjutkan untuk analisis SEM.

Evaluasi Inner Model. Setelah melakukan estimasi terhadap masing-masing pembentuk variabel laten baik pada variabel laten eksogen maupun variabel laten endogen, maka dapat dilakukan pengujian signifikan dengan menggunakan *t-value* pada model struktural pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap *Work Engagement*, dengan nilai signifikansi pengujian pengaruh kepemimpinan yang diukur dari 3 dimensi, yaitu; karakter (a1), inspirasi (a2), dan memastikan orang lain

bertindak (a3); dan Iklim Organisasi yang diukur dari 2 dimensi, yaitu; pekerjaan (b1), dan hubungan & suasana kerja (b2); melalui *Work Engagement* yang diukur dari 3 dimensi, yaitu; vigor (c1), dedikasi (c2), dan absorpsi (c3); untuk t tabel dengan jumlah responden (N) sebanyak 276 responden adalah 1,969. Validitas indikator-indikator pembentuk variabel laten didasarkan pada nilai signifikansi t hitung yang diperoleh dari nilai *loading factor* dibagi dengan *standard error*. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas dalam analisis SEM-PLS didasarkan pada nilai *Construct Reliability* (CR) > 0,7 dan *Variance Extraced* >0,5. Hasil pengujian validitas indikator dan pengujian reliabilitas penelitian disajikan Tabel 2.

Tabel 2. Uji Signifikansi

Var observed → Var laten	t-value	Laten Eksogen → Laten Endogen	t-value
a1 → X1	77.690		
a2 → X1	146.756		
a3 → X1	92.422		
b1 → X2	78.652	X1 → Y1	3.980
b2 → X2	68.930	X2 → Y1	5.372
c1 → Y1	40.745		
c2 → Y1	58.748		
c3 → Y1	54.523		

t table = 1,969

Ketentuan: t = value > t table atau - t value < - t table → pengaruh signifikan

Hasil nilai *t-value* nampak bahwa semua indikator pembentuk variabel laten memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,969) yang berarti semua indikator pembentuk variabel laten signifikan. Selanjutnya berdasarkan nilai *t-value* yang nilai pengaruh variabel-variabel penelitian yang memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,969), menjelaskan bahwa semua indikator pembentuk variabel laten dan pengaruh variabel-variabel penelitian signifikan. Hasil pengaruh variabel-variabel penelitian signifikan, maka dapat dibuat *standardized solution* model untuk mengukur koefisien jalur pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Angka koefisien yang didapat akan dipergunakan

dalam persamaan *structural equation modelling*, dan analisa SEM-PLS (Gambar 2).

Model penelitian secara simultan terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan (X1) dan Iklim Organisasi (X2) terhadap *Work Engagement* (Z) sebesar 46,3% (dilihat dari R2). Dengan demikian, dari hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh yang diberikan Variabel Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap *Work Engagement* adalah sebesar 46,3%, sedangkan pengaruh variabel-variabel lain yang tidak diteliti sebesar 53,7%.

Penjabaran lebih lanjut bahwa dalam penelitian ini ditemukan untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui *work engagement* pada karyawan perusahaan penjualan mobil dan motor di Provinsi Sulawesi Utara, dapat dilakukan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan, dengan fokus pada kepemimpinan inspiratif, yang memiliki kemampuan menciptakan visi dan menetapkan arahan, memiliki keterampilan dan keahlian serta memimpin dengan memberikan contoh. Kemudian membangun hubungan dan suasana kerja yang dilandasi kebersamaan dan saling membantu, keterbukaan dalam penyampaian pendapat termasuk pendapat yang berbeda, serta pengakuan keberadaan dan kontribusi semua anggota dalam tim. Kedua dimensi dalam variabel penelitian diatas secara langsung berpengaruh positif meningkatkan *work engagement* melalui dimensi absorpsi yaitu karyawan akan menjadi lebih fokus, penuh konsentrasi, dan menikmati pekerjaan, serta pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

Iklim Organisasi. Persepsi bersama anggota organisasi tentang lingkungan kerja dan organisasi mereka disebut iklim organisasi. Saat semua orang memiliki perasaan yang sama tentang apa yang penting atau bagaimana beberapa hal berjalan dengan baik, efek dari tingkah laku ini akan menjadi iklim kerja yang positif dan akan terhubung

dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dan kinerja keuangan yang baik [18], dan pemahaman karyawan terkait arti kebijakan, praktik-praktik, prosedur, perilaku yang dihargai dan didukung serta harapan di tempat kerja [19]. Persepsi dalam hal ini dinyatakan sebagai perasaan atau pengalaman nyata dari individu yang dapat dijelaskan atau dilaporkan [20].

Peneliti lain [21] menyatakan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi terkait pengalaman dari anggota organisasi, hal yang mempengaruhi perilaku mereka, dan dapat digambarkan dalam istilah nilai dengan beberapa kumpulan karakteristik atau ciri-ciri dari organisasi. Iklim organisasi juga dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok yaitu iklim nilai, iklim hubungan antar orang dan iklim tugas [22], dengan penetapan dimensi iklim organisasi yang dapat diukur melalui beberapa kategori terkait struktur, tanggung jawab, identitas, *reward*, kehangatan dan konflik [23].

Kepemimpinan. Konsep kepemimpinan [24] [25] antara lain terkait pemimpin sebagai agen perubahan, dinamika hubungan diantara anggota kelompok terkait pengkondisian situasi dan persepsi serta harapan, yang ditujukan untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi anggota kelompok, agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga dapat diklasifikasikan dalam terminologi karakter, perilaku, pengaruh, pola hubungan, hubungan peran, dan pekerjaan administratif [26].

Tiga elemen utama yang penting dalam efektifitas kepemimpinan, yaitu fokus pada tugas, fokus pada orang, dan fokus pada pengembangan [27]. Umumnya kepemimpinan menekankan pada proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dan ganjaran saat mereka menyelesaikan tujuan yang disepakati [28], serta teori kepemimpinan dengan motivasi yang terbaik dalam perubahan organisasi adalah, teori

kepemimpinan transaksional dan transformasional [29].

Teori kepemimpinan transaksional pada dasarnya merupakan hubungan pertukaran pemimpin dan pengikut, dimana pengikut dengan usaha, produktivitas dan loyalitasnya, akan dipertukarkan dengan penghargaan dari pemimpin, serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* [30]. Sedangkan pemimpin transformasional akan menggerakkan pengikut dan mempengaruhi secara positif perilaku karyawan melalui peningkatan kesadaran pengikut tentang hal-hal yang penting dalam organisasi, nilai dari pencapaian tujuan, memberikan arahan staratejik, dan menjelaskan cara untuk mencapai tujuan [31].

Kepemimpinan dalam penelitian ini ditunjukkan dengan dimensi kepemimpinan karakter, transformatif dan transaksional dengan indikator-indikator yang mendukung, selanjutnya iklim organisasi menggunakan dimensi pekerjaan, hubungan dan suasana kerja dengan indikator-indikator yang mendukung. Kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersamaan dipergunakan untuk mengukur tingkat *work engagement* menggunakan dimensi *vigor*, dedikasi dan absorpsi, dengan indikator-indikator yang mendukung. Cara yang dilakukan dengan survei terhadap karyawan perusahaan-perusahaan penjualan mobil dan motor di Provinsi Sulawesi Utara.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian dengan variabel-variabel kepemimpinan, iklim organisasi, terbukti memengaruhi *work engagement* di perusahaan-perusahaan penjualan mobil dan motor di Provinsi Sulawesi Utara.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis agar perusahaan membenahi prioritas pengembangan kader pemimpin dengan karakter dan nilai-nilai yang sesuai kondisi komunitas, membangun hubungan kerja dan suasana kerja berdasarkan pola komunikasi yang terbuka, perbaikan desain pekerjaan,

program dan target kerja yang mendorong semangat dan komitmen kerja. Prioritas ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan engagement karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan konstruk-konstruk lain. Keberadaan konstruk-konstruk tersebut dapat melengkapi dan menyempurnakan penelitian terhadap pengembangan *work engagement* pada karyawan perusahaan-perusahaan penjualan mobil dan motor di Sulawesi Utara.

Daftar Rujukan

- [1] Friedman, Barry A: Globalization Implications for Human Resources Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*: 2007;19:157-171 doi: [10.1007/s10672-007-9043-1](https://doi.org/10.1007/s10672-007-9043-1)
- [2] Atmawinata, A. Pendalaman Struktur Industri yang Mempunyai Daya Saing di Pasar Global, Kemenperin. 2007.
- [3] Sulaeman K. The Cross Cultural Study of Indonesian Meaning of Working, and Dr Mahathir Mohammad's Thought on Current Political, Economic, Social and Development Issues. 2006.
- [4] Biro Pusat Statistik (2015-2017)
- [5] Becker BE, Huselid MA, Ulrich D. *The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*; Harvard Business School Press. 2001.
- [6] Bakker L. *Work Engagement; A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. 2010.
- [7] Saputro R, Aima M. Havidz, Elmi F. Effect of Work Stress and Work Load on Burnout and its Implementation in Turnover Intention Erha Clinic Branch Office, Dinasti *International Journal of Management Science* 2020;1(3) doi:[10.31933/dijms.v1i3.137](https://doi.org/10.31933/dijms.v1i3.137)
- [8] Schaufeli WB, Bakker AB, Rhenen WV: How Changes in Job Demand and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absence, *Journal of Organizational Behavior* 2009;30:893-917 doi: [10.1002/job.595](https://doi.org/10.1002/job.595)
- [9] Newstrom, John W. *Organizational Behavior, Human Behavior At Work* 14th edition, McGraw Hill. 2015
- [10] Kuncoro, Mudrajat. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jogjakarta: Penerbit Erlangga. 2003
- [11] Bakker AB, Demerouti E. Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International* 2008; 13(3):209-223. doi: [10.1108/13620430810870476](https://doi.org/10.1108/13620430810870476)
- [12] Macey William H, Schneider B. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 2008;1(1):3-30. doi: [10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x](https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x)
- [13] Anitha J. Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 2013;63(3):308-323. doi: [10.1108/IJPPM-01-2013-0008](https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008)
- [14] Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. *Human Resources Management Gaining Competitive Advantages* 9th edition, McGraw Hill. 2015
- [15] Babcock Meredith E, Berson Oriel J, Strickland. The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology* 2010;144(3):313-326. doi: [10.1080/00223981003648336](https://doi.org/10.1080/00223981003648336)
- [16] Schaufeli Wilmar B, Salanova Marissa, Gonzalez-Roma Vicente, Bakker Arnold B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 2002; 3:71-92. doi: [10.1023/A:1015630930326](https://doi.org/10.1023/A:1015630930326)

- [17] Rana S, Ardichvili A, Tkachenko O. A Theoretical Model of The Antecedent and Outcome of Employee Engagement: Dubin's Method. *Journal of Workplace Learning* 2014; 26(3)/(4):249-266. doi: [10.1108/JWL-09-2013-0063](https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0063)
- [18] Robbin Stephen P, Judge Timothy A. *Organizational Behavior* 16th Edition. Pearson International. 2015.
- [19] Scheneider B, Barbera KM. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press. 2014.
- [20] Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practises*, 10th Edition, Kogan Page. 2006.
- [21] Otken AB, Cencki T. Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal* 2015;6(2):1-23.
- [22] Enhart Mrk.G, Schneider B; Macey, William H (2014); *Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice*, Routledge 711 Third Avenue, New York 2014
- [23] Holloway JB. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys* 2012;5(1):9-35.
- [24] Bass BM, Bass R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th Edition, Simon and Schuster. 2009.
- [25] McShane SL, Von Glinow MA. *Organizational Behavior, Emerging Knowledge Global Reality* 7th Edition, McGraw Hill. 2015.
- [26] Yukl G. *Leadership in Organization*, 6th Edition Pearson Prentice Hall. 2006
- [27] Sanders TJ, Davey KS. Out of the Leadership Theory Jungle: A Proposed Meta-Model of Strategic Leadership. *The Academy of Strategic Management*. 2011;10(1).
- [28] Gibson J, Ivancevich J, Konopaske R. *Organizations: Behavior, Structure, Processes* 14th Edition, McGraw Hill. 2012
- [29] Hargis MB, Watt JD, Piotrowski C. Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership Across Business Contexts. *Organization Development Journal* 2011;29(3).
- [30] Mahmudi B, Elmi F. Effect of Leader Member Exchange. Organizational Culture and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior (Case Study Gen Y in Perum LPPNPI). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting* 2020;1(1) doi:[10.38035/dijefa.v1i1](https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i1)
- [31] Indrawati MD, Elmi F. Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitments and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior (OCB) at the Directorate of Primary School Development Ministry of Education and Culture. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 2019;4(9).
- [32] Abdillah W, Jogiyanto. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset. 2015
- [33] Ghozali I, Latan H. *PLS Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Universitas Diponegoro. 2015.