



Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Karoseri Anak Bangsa Di Demak Jawa Tengah

Gunarso¹, Lia Asmalah²

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.
Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia.*

**Email:gunarso.up2022@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis determinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Karoseri Anak Bangsa. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 55 karyawan tetap dengan teknik pengambilan sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan Skala Likert. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear sederhana, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi dengan bantuan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki determinasi positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan koefisien regresi sebesar 0,550, t hitung 4,927 > t tabel 2,007, dan signifikansi 0,000 < 0,05, serta R Square sebesar 0,314 atau 31,4%. Budaya organisasi juga memiliki determinasi positif dan signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,861, t hitung 9,560 > t tabel 2,007, dan signifikansi 0,000 < 0,05, serta R Square sebesar 0,633 atau 63,3%. Secara simultan, kedua variabel memiliki determinasi signifikan dengan F hitung 44,858 > F tabel 3,18 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Namun, hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak lagi berpengaruh signifikan ketika budaya organisasi dimasukkan secara simultan, dengan koefisien -0,016 dan signifikansi 0,890, sedangkan budaya organisasi tetap berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,874 dan signifikansi 0,000. Nilai R Square sebesar 0,633 menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*, sedangkan 36,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam menjelaskan *employee engagement* ketika kedua variabel dianalisis secara simultan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee engagement at PT Karoseri Anak Bangsa. The study employs a quantitative method with an associative approach. The population consists of 55 permanent employees, and a saturated sampling technique was used, meaning the entire population served as the sample. Data were collected via questionnaires using a Likert scale. Data analysis techniques included tests for validity,

reliability, classical assumptions, simple linear regression, multiple linear regression, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination, utilizing SPSS version 25. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant influence on employee engagement, with a regression coefficient of 0.550, a calculated t-value of 4.927 (exceeding the t-table value of 2.007), a significance level of 0.000 (below 0.05), and an R-square of 0.314 (31.4%). Organizational culture also demonstrates a positive and significant influence, with a regression coefficient of 0.861, a calculated t-value of 9.560 (exceeding the t-table value of 2.007), a significance level of 0.000 (below 0.05), and an R-square of 0.633 (63.3%). Simultaneously, both variables exert a significant influence, with a calculated F-value of 44.858 (exceeding the F-table value of 3.18) and a significance level of 0.000 (below 0.05). However, the multiple linear regression results reveal that transformational leadership no longer has a significant effect when organizational culture is included in the simultaneous model (coefficient of -0.016, significance of 0.890), whereas organizational culture retains a positive and significant effect (coefficient of 0.874, significance of 0.000). The R-square value of 0.633 indicates that the two variables collectively explain 63.3% of the variation in employee engagement, while the remaining 36.7% is explained by variables outside the scope of this study. These findings confirm that organizational culture plays a more dominant role in explaining employee engagement when the two variables are analyzed simultaneously.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri kendaraan listrik di Indonesia menunjukkan transformasi yang semakin pesat menuju industri otomotif yang mandiri dan berdaya saing. Pemerintah mendorong penguatan ekosistem dan peningkatan TKDN kendaraan listrik hingga 80% pada 2030 (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2025). Kondisi ini menuntut perusahaan beradaptasi terhadap perubahan struktur, operasional, dan tata kelola (Sun et al., 2024). Keberhasilan transformasi juga dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan mengelola sumber daya manusia dan budaya organisasi untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan (Nursiani, 2019). Dengan demikian, transformasi industri kendaraan listrik tidak hanya membutuhkan kesiapan teknologi, tetapi juga kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Dalam perspektif manajemen, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pengelolaan sumber daya material dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan manajemen mengelola sumber daya manusia. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Afdal dkk., 2023:1). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik diperlukan agar karyawan mampu memberikan kontribusi optimal dan memiliki keterikatan terhadap organisasi. Landasan teori tersebut digunakan dalam penelitian ini karena *employee engagement* merupakan salah satu bentuk kondisi sumber daya manusia yang berkaitan dengan perilaku dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Employee engagement menurut Schaufeli dkk. dalam (Muhdini, 2020:7) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* berkaitan dengan energi dan ketahanan mental dalam bekerja, *dedication* berkaitan dengan antusiasme,

kebanggaan, dan inspirasi terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan kondisi ketika karyawan memiliki konsentrasi tinggi dan menyatu dengan pekerjaannya.

Employee engagement menjadi penting karena karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki semangat untuk memberikan kontribusi, serta memiliki hubungan yang lebih kuat dengan organisasi. Zirho & Setiawan (2024) menjelaskan bahwa *employee engagement* berkaitan dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan serta dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja, retensi talenta, dan rendahnya turnover. Salah satu faktor yang secara teoritis dapat meningkatkan *employee engagement* adalah kepemimpinan transformasional. Burns dalam Banjarnahor dkk. (2025:6) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu membawa pengikut melampaui kepentingan pribadi melalui visi, motivasi, dan makna yang lebih besar. Selanjutnya, Bass mengembangkan teori tersebut melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Idealized influence menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan dan memperoleh kepercayaan karyawan. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin menyampaikan visi dan membangkitkan semangat. *Intellectual stimulation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin mendorong kreativitas dan pemikiran baru, sedangkan *individualized consideration* berkaitan dengan perhatian dan dukungan pemimpin terhadap kebutuhan serta pengembangan setiap individu Banjarnahor dkk. (2025). Faktor berikutnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, keyakinan, sikap, tradisi, dan praktik yang dimiliki serta diikuti anggota organisasi. Budaya organisasi tercermin dalam cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, bekerja sama, memimpin, melakukan inovasi, serta memberikan orientasi kepada pelanggan (Sugiarti, 2023:169).

Budaya organisasi diukur melalui delapan indikator, yaitu nilai dan norma, komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi, kepuasan karyawan, orientasi pelanggan, fleksibilitas dan inovasi, serta keadilan dan keberagaman. Indikator tersebut menggambarkan bahwa budaya organisasi bukan hanya berkaitan dengan nilai yang diyakini bersama, tetapi juga tercermin dalam perilaku dan interaksi sehari-hari anggota organisasi. Hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* dapat dijelaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan arah, motivasi, inspirasi, serta dukungan kepada karyawan, sedangkan budaya organisasi menyediakan sistem nilai dan lingkungan kerja yang membentuk perilaku anggota organisasi. Kombinasi kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan rasa percaya, komitmen, rasa memiliki, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

PT Karoseri Anak Bangsa merupakan perusahaan manufaktur yang berfokus pada perakitan kendaraan listrik di Demak, Jawa Tengah. Perusahaan tersebut telah beroperasi sejak 2018 dan sejak 2019 memproduksi kendaraan listrik secara komersial dengan merek “MAB”. Perubahan teknologi dan tuntutan inovasi pada industri kendaraan listrik menyebabkan perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi.

Permasalahan *employee engagement* pada perusahaan terlihat dari data internal HRD periode 2023–2025. Skor evaluasi kinerja dan keterlibatan karyawan meningkat dari 75,4 pada tahun 2023 menjadi 77,9 pada tahun 2024 dan 80,3 pada tahun 2025. Walaupun mengalami peningkatan, skor tersebut masih berada di bawah target perusahaan sebesar 85,0. Kondisi ini menunjukkan bahwa

keterlibatan karyawan telah mengalami perkembangan, tetapi belum mencapai tingkat yang diharapkan perusahaan. Permasalahan juga terlihat pada penilaian kerja atasan. Skor evaluasi meningkat dari 74,8 pada tahun 2023 menjadi 77,2 pada tahun 2024 dan 79,5 pada tahun 2025, tetapi masih berada 5,5 poin di bawah target 85,0. Selain itu, evaluasi budaya organisasi menunjukkan peningkatan dari 73,6 pada tahun 2023 menjadi 76,1 pada tahun 2024 dan 79,0 pada tahun 2025, tetapi masih 6,0 poin di bawah target perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan *employee engagement*. Permasalahan tersebut menjadi semakin penting karena penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan penelitian lainnya menemukan hasil yang tidak signifikan.

Selain itu, penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor pendidikan, jasa, perbankan, logistik, dan manufaktur umum. Penelitian yang secara spesifik menguji hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada konteks industri kendaraan listrik di Indonesia masih terbatas. Kondisi tersebut menjadi ruang penelitian yang penting untuk menghasilkan bukti empiris pada sektor industri yang sedang berkembang. Penelitian Maulana (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hari Sucahyowati dan Sutedjo (2024) juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan *employee engagement*. Sementara itu, Zirho dan Setiawan (2024) menekankan pentingnya budaya organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi dalam membentuk *employee engagement*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk memperoleh data dalam bentuk angka dan menguji hubungan atau determinasi antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement*.

Penelitian dilakukan pada PT Karoseri Anak Bangsa di Demak, Jawa Tengah. Populasi penelitian terdiri atas 55 karyawan tetap. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah responden penelitian adalah 55 karyawan. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat. Metode dan jumlah populasi tersebut sesuai. Variabel penelitian terdiri atas dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen pertama adalah kepemimpinan transformasional (X1), yang diukur melalui empat indikator, yaitu *individualized consideration*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *idealized influence*. Variabel independen kedua adalah budaya organisasi (X2), yang diukur melalui nilai dan norma, komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi, kepuasan karyawan, orientasi pelanggan, fleksibilitas dan inovasi, serta keadilan dan keberagaman. Variabel dependen adalah *employee engagement* (Y), yang diukur melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Analisis data dilakukan

menggunakan regresi linear sederhana untuk menguji determinasi masing-masing variabel independen terhadap *employee engagement* dan regresi linear berganda untuk menguji determinasi kedua variabel secara simultan. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t dan uji F, sedangkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dianalisis menggunakan koefisien determinasi (R^2). Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan SPSS versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) sebagai berikut:

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap instrumen penelitian, seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan *employee engagement* (Y) dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai r hitung seluruh item lebih besar daripada r tabel sebesar 0,2666 dan nilai signifikansi seluruh item sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai r hitung pada variabel kepemimpinan transformasional berkisar antara 0,592–0,823, budaya organisasi 0,649–0,803, dan *employee engagement* 0,598–0,846. Dengan demikian, seluruh 24 item pernyataan yang terdiri dari 8 item pada masing-masing variabel memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batas Minimum	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (KP)	8	0,855	0,600	Sangat Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	8	0,874	0,600	Sangat Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (EE)	8	0,892	0,600	Sangat Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan SPSS versi 25 (2026).

Hasil menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha kepemimpinan transformasional sebesar 0,855, budaya organisasi 0,874, dan *employee engagement* 0,892. Ketiganya lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian mempunyai konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Dari hasil uji Asumsi Klasik dalam penelitian meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik dilakukan karena pelanggaran terhadap salah satu asumsi dapat menyebabkan hasil regresi menjadi tidak akurat. Uji ini dilakukan untuk memastikan model regresi

memenuhi persyaratan sebelum digunakan dalam analisis lebih lanjut. Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan sebuah data.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* Nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar daripada 0,05. Dengan demikian, residual berdistribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas kriteria bebas multikolinearitas adalah $Tolerance > 0,10$ dan $VIF < 10$. Hasil menunjukkan kedua variabel memiliki $Tolerance$ 0,477 dan VIF 2,236. Dengan demikian, tidak terdapat gejala multikolinearitas antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas Pengujian dilakukan menggunakan Scatterplot dan diperkuat dengan uji signifikansi residual. Nilai signifikansi kepemimpinan transformasional sebesar 0,501 dan budaya organisasi sebesar 0,919. Keduanya lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan, besarnya pengaruh, serta membentuk persamaan regresi yang dapat digunakan untuk memprediksi perubahan pada variabel dependen berdasarkan perubahan variabel independen.

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sama-sama memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement* (Y).
Persamaan regresi: $Y = 14,175 + 0,550X_1$

Artinya, konstanta sebesar 14,175 menunjukkan nilai *employee engagement* ketika kepemimpinan transformasional dianggap bernilai nol. Koefisien regresi sebesar 0,550 menunjukkan hubungan positif. Artinya, setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,550 satuan.

Persamaan regresi: $Y = 4,328 + 0,861X_2$

Koefisien budaya organisasi sebesar 0,861 menunjukkan hubungan positif. Artinya, setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,861 satuan.

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen yaitu:

Tabel 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.440	3.023		1.469	.148
	KT	-.016	.118	-.017	-.140	.890
	BO	.874	.130	.808	6.723	.000

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan SPSS versi 25 (2026).

Persamaan regresi berganda: $Y = 4,440 - 0,016X_1 + 0,874X_2$

Konstanta 4,440 berarti ketika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dianggap konstan atau bernilai nol, *employee engagement* mempunyai nilai sebesar 4,440. Koefisien $X_1 = -0,016$ menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi tetap, kenaikan satu satuan kepemimpinan transformasional secara matematis diikuti penurunan *employee engagement* sebesar 0,016 satuan. Namun, pengaruh ini tidak signifikan, karena nilai Sig. $0,890 > 0,05$. Koefisien $X_2 = 0,874$ menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional tetap, kenaikan satu satuan budaya organisasi meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,874 satuan. Pengaruh tersebut signifikan karena Sig. $0,000 < 0,05$.

Hasil Uji Koefisien Korelasi

Kepemimpinan transformasional memiliki korelasi sebesar 0,560 dengan *employee engagement*. Nilai tersebut berada pada interval 0,400–0,599, sehingga hubungannya termasuk kategori sedang. Sementara itu, budaya organisasi mempunyai korelasi sebesar 0,796 dengan *employee engagement*. Nilai tersebut berada pada interval 0,600–0,799, sehingga hubungan keduanya termasuk kategori kuat. Secara simultan, nilai $R = 0,796$, yang berarti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang kuat dengan *employee engagement*.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap *employee engagement* (Y) memperoleh nilai R Square sebesar 0,314 atau 31,4%, sedangkan Adjusted R Square sebesar 0,301 atau 30,1%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variasi *employee engagement* sebesar 31,4%, sementara sisanya sebesar 68,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Selanjutnya, budaya organisasi (X_2) terhadap *employee engagement* memperoleh nilai R Square sebesar 0,633 atau 63,3%, dengan Adjusted R Square sebesar 0,626 atau 62,6%. Artinya, budaya organisasi mampu menjelaskan variasi *employee engagement* sebesar 63,3%, sedangkan 36,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Adapun ketika kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diuji secara simultan, diperoleh nilai R Square

sebesar 0,633 atau 63,3% dan Adjusted R Square sebesar 0,619 atau 61,9%. Dengan demikian, kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*, sedangkan 36,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji t (Parsial)

Uji t atau uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Pada tingkat kepercayaan 95%. Suatu variabel bebas dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai t hitung lebih besar daripada t tabel. Selain itu, kriteria pengambilan keputusan juga dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig.), di mana variabel dikatakan berpengaruh apabila nilai Sig. $< 0,05$. Sebaliknya, apabila nilai Sig. $> 0,05$, maka hipotesis ditolak dan variabel tersebut dinyatakan tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 4,927 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel ($4,927 > 2,007$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, budaya organisasi (X2) memperoleh nilai t hitung sebesar 9,560 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena $9,560 > 2,007$, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, sehingga budaya organisasi secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan pengaruh budaya organisasi yang lebih kuat berdasarkan nilai t hitungnya.

Hasil Uji F

Uji F atau simultan dimaksudkan untuk menguji pengaruh semua variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F, atau yang dikenal sebagai uji simultan

Tabel 3. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453.232	2	226.616	44.858	.000 ^b
	Residual	262.695	52	5.052		
	Total	715.927	54			
a. Dependent Variable: EE						
b. Predictors: (Constant), BO, KT						

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan SPSS versi 25 (2026)

Nilai F hitung sebesar 44,858, sedangkan F tabel sebesar 3,18. Karena: $44,858 > 3,18$ dan: $0,000 < 0,05$

Maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ketika diuji secara parsial. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi 0,550, t hitung 4,927, dan signifikansi 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pemimpin memberikan perhatian individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal kepada karyawan, semakin tinggi pula *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membangun motivasi, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan.

Pada kepemimpinan transformasional dibangun melalui empat dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pemimpin menjadi teladan sekaligus memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan. Seperti penelitian Hari Sucahyowati dan Sutedjo (2024), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan t hitung 2,318 dan signifikansi $0,024 < 0,05$.

2 Determinasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien regresi sederhana sebesar 0,861, t hitung sebesar 9,560, dan signifikansi 0,000. Nilai korelasi sebesar 0,796 menunjukkan hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan *employee engagement*. Selain itu, R Square sebesar 0,633 menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam membentuk *employee engagement*. Budaya yang memiliki nilai dan norma yang jelas, komunikasi yang baik, kepemimpinan yang mendukung, kolaborasi, kepuasan karyawan, orientasi pelanggan, fleksibilitas dan inovasi, serta keadilan dan keberagaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan. Dalam penelitian ini, indikator Nilai dan Norma memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,07, sedangkan Komunikasi memperoleh nilai terendah sebesar 3,85. Artinya, nilai dan norma organisasi sudah dipersepsikan baik, tetapi aspek komunikasi masih menjadi ruang yang perlu diperbaiki. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Penelitian Hari Sucahyowati dan Sutedjo (2024), misalnya, menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan t hitung 2,119 dan signifikansi $0,038 < 0,05$.

3. Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan F hitung 44,858, F tabel 3,18, dan signifikansi $0,000 < 0,05$.

Nilai R Square sebesar 0,633 menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*. Sisanya sebesar 36,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Namun, terdapat temuan penting pada regresi berganda. Setelah kedua variabel dimasukkan secara bersamaan, koefisien kepemimpinan transformasional menjadi -0,016 dengan signifikansi 0,890, sedangkan budaya organisasi memiliki koefisien 0,874 dengan signifikansi 0,000. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan transformasional

signifikan ketika diuji sendiri, tetapi menjadi tidak signifikan ketika diuji bersama budaya organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Dengan demikian, dalam konteks PT Karoseri Anak Bangsa, budaya organisasi merupakan faktor yang lebih dominan dalam menjelaskan *employee engagement* ketika kedua variabel dimasukkan secara bersamaan. Temuan ini menjadi salah satu hasil penting penelitian karena menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan karyawan tidak cukup hanya melalui kepemimpinan, tetapi membutuhkan lingkungan budaya organisasi yang mendukung.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan koefisien regresi 0,550, thitung 4,927 > ttabel 2,007, dan signifikansi 0,000 < 0,05. Nilai R Square sebesar 0,314 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 31,4% variasi *employee engagement*, sedangkan 68,6% dijelaskan oleh faktor lain. Selanjutnya, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan koefisien regresi 0,861, thitung 9,560 > ttabel 2,007, dan signifikansi 0,000 < 0,05. Nilai R Square sebesar 0,633 menunjukkan bahwa budaya organisasi menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*, sedangkan 36,7% dijelaskan oleh faktor lain. Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan persamaan regresi $Y = 4,440 - 0,016X_1 + 0,874X_2$, nilai Fhitung 44,858 > Ftabel 3,18, dan signifikansi 0,000 < 0,05. Nilai R Square sebesar 0,633 menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,3% variasi *employee engagement*, sedangkan 36,7% dipengaruhi faktor lain. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional, sehingga H_0 ditolak dan H_1 , H_2 , serta H_3 diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdal, D. A. P., Yusran, R., Herdiansyah, D., Riyanda, R., Hasan, L., Zulkifli, Hwihanus, Abdurrahim, U. A. A., Susanto, Y., Yusman, E., & Erdawati. (2023). *Pengantar ilmu manajemen: Organisasi dan perkembangannya*. CV. Gita Lentera.
- Banjarnahor, A. R., Ainun, O. N., Kainade, L. L., Rahmawati, I., Lifchatullaillah, E., Abdi, M. N., Dewi, I. K., Kainade, S. J. R., Karimah, I., Shofiyuddin, M., Tampubolon, J., Dewi, M., & Simarmata, H. M. P. (2025). *Kepemimpinan transformasional dalam organisasi* (Vol. 2). Yayasan Kita Menulis.
- Farhan, M. Z. (2026). Pengaruh kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* guru di SMPN 4 Merangin. Grata: *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.70308/grata.v3i1.341>
- Ivonni, M., & Saulina Panjaitan, A. R. (2026). Pengaruh transformational leadership, work life balance, dan autonomy terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di perusahaan digital. *Economic Reviews Journal*, 5(2), 553–567. <https://doi.org/10.56709/mrj.v5i2.1089>
- Kamel, M., Rafiki, A., & Aisyah, N. (2026). Transformasi kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan kepemimpinan: Sebuah analisis di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Pajak dan Informasi*, 6(1), 1–19.
- Maulana, H., Pardiman, & Wahyuningtyas, N. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional,

- budaya organisasi dan work-life balance terhadap employee engagement (Studi kasus karyawan PT. Bento Group Indonesia Area Malang). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 2949–2505.
- Mase, D. J. E. P., & Widigdo, A. M. N. (2021). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap employee engagement pada BPJS Kesehatan Kantor Pusat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(4), 447–456. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i4.451>
- Muhdini, B. (2020). *Konsep employee engagement dan penguatan motivasi kerja karyawan*. Goresan Pena Publishing.
- Navy, A., Andini, S., Ilsan, E., & Putri, E. (2026). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) pada Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Atas Program Studi Psikologi , Fakultas Psikologi , Universitas Negeri Surabaya*. 3(2), 403–418.
- Nursiani, N. P. (2019). *Transformasi Organisasi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis*. 53–64.
- Pricilia, N., Dinanti, D., & Suhakim, A. I. (2026). Peran kepemimpinan transformasional dan employee voice dalam meningkatkan employee engagement: Studi empiris pada industri manufaktur otomotif di Jababeka. *Jurnal Lentera Bisnis Manajemen*, 4(1), 35–42.
- Sari, P. (2026). Pengaruh kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Suka Fajar Cabang Solok. *Grata: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(1), 115–124. <https://doi.org/10.70308/grata.v3i1.371>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Edisi ke-1). Alfabeta.
- Sucahyowati, H., & Sutedjo, B. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap employee engagement pada PT. Pertamina Trans Kontinental. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 8(2), 54–61. <https://doi.org/10.52475/saintara.v8i2.326>
- Sun, X., He, Z., & Qian, Y. (2024). Getting organizational adaptability in the context of digital transformation. *Chinese Management Studies*, 18(2), 550–574. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2022-0222>
- Zahra, K. A., Harini, S., Djuanda, U., Djuanda, U., & Djuanda, U. (2026). *Pengaruh kepemimpinan transformasional pengembangan karier terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja pt honoris industry*. 9(1), 340–352.
- Zirho, R. K., & Setiawan, R. (2024). Budaya organisasi dan kepercayaan kepada organisasi sebagai kunci terciptanya employee engagement. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7(2), 232–247. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i2.334>