

Budaya organisasi dan kepercayaan kepada organisasi sebagai kunci terciptanya employee engagement

Reicheana Koesala Zirho

Universitas Kristen Maranatha, Kota Bandung

Rony Setiawan*

Universitas Kristen Maranatha, Kota Bandung

*rowan_future@hotmail.com

Abstrak

Perusahaan yang prima dan tangguh akan terbentuk jika para karyawannya memiliki berbagai sikap positif pada pekerjaannya, salah satunya adalah *employee engagement*. Tingginya tingkat *employee engagement* pada PT KZ Tbk., yang merupakan suatu perusahaan properti di Indonesia, dapat disinyalir melalui nihilnya *turnover* kekaryawannya. Selama 24 tahun telah berdiri, belum terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan ini. Dengan mempergunakan 37 orang karyawan sebagai sampelnya, periset memiliki tujuan untuk melaksanakan kajian ilmiah beberapa faktor anteseden, yakni budaya organisasi dan kepercayaan, yang menjadi pendorong terbentuknya *employee engagement*. Selain menjalankan penelaahan secara ilmiah pada kumpulan literatur relevan pendahulu, himpunan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi umum, dan survei. Setiap data kuesioner yang sudah terhimpun kemudian diolah melalui penggunaan SPSS versi 26 dan aplikasi perhitungan secara digital. Dari data riset yang sudah diolah dengan tema eksplanatif dan deskriptif, periset membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepercayaan kepada organisasi memiliki peran yang penting dalam penciptaan *employee engagement* di PT KZ Tbk. Terbukti pula bahwa kepercayaan kepada organisasi memediasi kausalitas antara budaya organisasi dan *employee engagement* karyawan pada perusahaan tersebut. Perusahaan disarankan untuk berupaya secara proaktif dalam menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang mengacu kepada asas kekeluargaan, sembari selalu memberikan dukungan kelembagaan demi menjaga dan meningkatkan *employee engagement* karyawannya.

Kata Kunci: employee engagement, kepercayaan kepada organisasi, budaya organisasi

Pendahuluan

Sektor properti dan real estat di Indonesia pada tahun 2023 terus mengalami pemulihan yang signifikan di tengah ketidakpastian sektor properti pada tingkat global (Sunarsip, 2024). Sektor ini diperkirakan akan terus mengalami perkembangan pada tahun-tahun berikutnya seiring dengan kepemimpinan presiden yang baru, Prabowo Subianto. Prabowo memiliki beberapa program kerja yang terkait dengan sektor properti dan real estat, di antaranya yaitu program tiga juta rumah demi tercapainya *Zero Backlog* (pemenuhan kebutuhan rumah yang layak) pada tahun 2045 serta program insentif pembebasan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada sektor properti (Irfan, 2024). Kementerian Sekretariat Republik Indonesia memaparkan bahwa pada tahun 2025, Indonesia akan mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5,2% dengan fokus utama pada permintaan domestik yang tinggi (Humas Kemensetneg, 2024). Dengan adanya peluang-peluang tersebut, membuat sektor properti dan real estat menjadi sektor yang menjanjikan. Meskipun demikian, kehadiran peluang tersebut harus dibarengi juga dengan keselarasan antara kebutuhan industri terkait dengan pengetahuan dan keterampilan dari segenap pemangku kepentingan perusahaan, yang mana salah satunya adalah para karyawan dari berbagai generasi.

Menilik dari usia kekaryawanan produktif yang ada, terdapat tiga generasi angkatan kerja pada saat ini, yaitu Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Generasi Z, pada tahun 2024, memiliki rentang usia 12-27 tahun. Mereka merupakan generasi yang sangat berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya, yang mana ditandai dengan fakta bahwa Generasi Z menjadi pelopor perubahan gaya hidup dan karir dalam dunia pekerjaan (Bolser & Gosciej, 2015). Disebutkan demikian, karena Generasi Z lahir pada era teknologi, terutama internet, sehingga dengan teknologi mereka dapat mengubah berbagai hal yang telah diharapkan oleh generasi sebelumnya (Putri, 2024). Generasi Z memandang pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja saat ini sebagai batu lompatan bagi mereka. Hal ini didukung oleh survei yang menyajikan bahwa 65% karyawan Generasi Z telah memiliki rencana untuk mengundurkan diri (*reign*) dari pekerjaan mereka saat ini (Rangga & Hermiati, 2023). Hal tersebut dapat menyebabkan fenomena *job hopping* atau “kutu loncat” yang sesungguhnya tidak dapat dibenarkan karena menyebabkan kerugian bagi perusahaan, salah satunya yaitu *turnover* karyawan yang tinggi. Generasi Y, pada tahun 2024, memiliki usia 28-43 tahun. Hampir mirip dengan Generasi Z, Generasi Y juga memiliki kedekatan dengan teknologi, sehingga dalam bekerja mereka memanfaatkan teknologi untuk membuat inovasi-inovasi dan efisiensi; selain itu Generasi Y tidak memahami organisasi sebagai sebuah tingkatan kekuasaan (hierarki), sehingga mereka bersikap sama terhadap atasan maupun bawahan. Di tempat kerja, karyawan Generasi Y menunjukkan nilai kerja berupa prioritas pada kompensasi yang adil (Shafwah & Clara, 2024). Nilai kerja tersebut dipengaruhi oleh kondisi karyawan Generasi Y yang pada umumnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka (Paramitha & Ihalauw, 2018). Dengan demikian, keterikatan karyawan Generasi Y dengan organisasi dapat dipengaruhi oleh ada tidaknya kompensasi yang mencukupi ekspektasi mereka. Adapun Generasi X pada tahun 2024 ini mempunyai rentang usia 44-59 tahun. Memfokuskan diri pada kompensasi dari pekerjaan ialah nilai kerja yang terlihat pada Generasi X (Ria, 2022). Salah satu pembentuk nilai kerja ini yaitu karakteristik dari Generasi X yang menyukai keseimbangan dan sangat memprioritaskan keluarga (Paramitha & Ihalauw, 2018). Selain itu, generasi ini memiliki karakteristik yang waspada akan keuangan mereka dan kebutuhan uang yang tinggi untuk mencukupi kebutuhan keluarga (Bolser & Gosciej, 2015), sehingga mereka jarang sekali berpindah pekerjaan dan menunjukkan keterikatan pada organisasi.

Organisasi yang prima dapat dicapai melalui kontribusi karyawannya dalam menyalurkan berbagai ide yang positif bagi keberhasilan strategi perusahaan. Agar karyawan memiliki sikap tersebut, maka dibutuhkan kemauan karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan, yang mana *employee engagement* merupakan salah satu cara untuk mewujudkan hal tersebut (Stoyanova & Iliev, 2017). *Employee engagement* berdampak juga pada peningkatan kinerja karyawan, hal ini penting karena karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan atau kegagalan tujuan perusahaan (Putri et al., 2021). Ketika kinerja karyawan baik, maka demikian pula dengan kinerja perusahaan yang mana artinya *employee engagement* juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang diukur melalui tingkat laba (Adekoya et al., 2019). Perusahaan yang mampu membuat karyawan merasa terhubung dengan perusahaan dan merasa *engage* juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Sinha et al., 2023). Selanjutnya, ketika *employee engagement* telah terbentuk, maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan turun sehingga dapat meminimalkan *turnover* (Sipayung & Kunci, 2024). Di samping itu, *employee engagement* dapat berguna pula sebagai alat untuk mempertahankan setiap talenta dari karyawan di dalam organisasi (Srimulyani, 2020). Merujuk pada dampak-dampak positif tersebut, maka penting bagi perusahaan untuk menciptakan suasana organisasi yang aman, nyaman, dan saling percaya bagi sumber daya manusia yang mereka miliki sehingga dapat mendorong terbentuknya *employee engagement*.

Employee engagement berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, sehingga mencerminkan tingkat *turnover* yang rendah pada perusahaan (Saks, 2006). Tingkat *turnover* yang rendah pada periode tertentu bukan berarti bernilai 0, namun kenyataannya peneliti menemukan persentase *turnover* 0% pada PT KZ Tbk. yang merupakan salah satu perusahaan

properti dan real estat di Bandung. Sejak berdirinya perusahaan ini pada tahun 2000, tidak terdapat karyawan yang meninggalkan perusahaan tersebut sehingga tingkat *turnover* menjadi 0%, yang mana hal ini mengisyaratkan adanya tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi di PT KZ Tbk. Inilah yang menjadi gap dalam riset ini, yang mana secara teori biasanya atau pada umumnya terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan pada kurun waktu tertentu, namun kenyataan yang peneliti dapati adalah sama sekali tidak ada karyawan yang keluar dari PT KZ Tbk. selama hampir 2,5 dasawarsa, demikianlah suatu pertanda realitas fenomena bahwa tingkat *employee engagement* karyawan pada perusahaan terkait teramat tinggi. Di sisi lain, saat perusahaan kompetitor berlomba-lomba untuk mempekerjakan karyawan Generasi Z sebagai pelopor perubahan dan inovasi, PT KZ Tbk. memiliki struktur karyawan yang didominasi oleh Generasi Y dan Generasi X. Hal ini dikarenakan komitmen dari perusahaan itu sendiri untuk tidak mempekerjakan karyawan Generasi Z dengan alasan perbedaan budaya dan sikap dalam bekerja dari generasi tersebut dengan *owner* perusahaan yang merupakan Generasi X. Merujuk pada karakteristik paparan-paparan teoritis dan empiris sebelumnya, maka peneliti berfokus pada penelaahan mengenai faktor-faktor antededen yang menjadi pembentuk dan pendorong tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi pada karyawan di PT KZ Tbk.

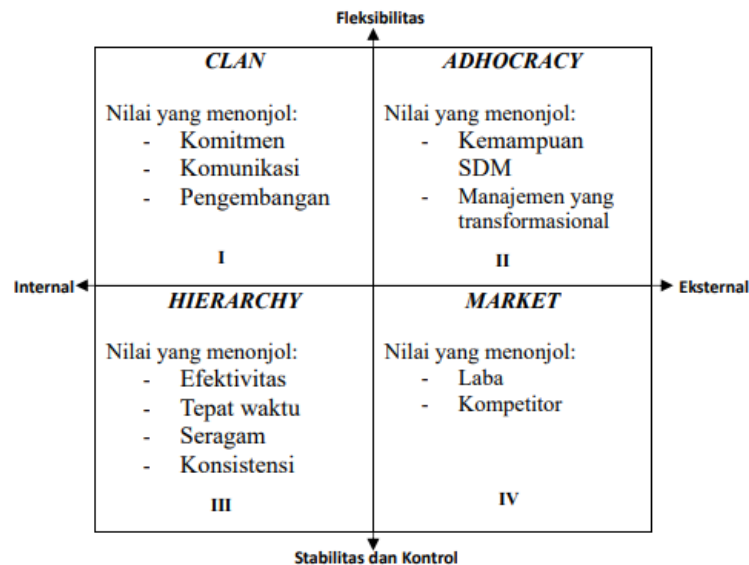
PT KZ Tbk. memiliki budaya organisasi *clan*, hal ini dapat teridentifikasi berdasar atas hasil kecocokan antara wawancara, observasi, serta kajian teori kuadran budaya organisasi, yang mana dalam perusahaan tersebut ada komunikasi yang tidak kaku antara setiap pimpinan dan bawahannya serta perusahaan berfokus pada internal perusahaan yang dicirikan dengan pengimplementasian pengembangan karyawan dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan dan sertifikasi. Dalam budaya organisasi *clan*, ditemukan kondisi yang menunjukkan relasi yang kuat dalam bentuk saling menghormati antar anggota organisasi sehingga hal ini membentuk *trust* atau kepercayaan (Jabeen & Isakovic, 2018). Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepercayaan kepada organisasi merupakan salah satu faktor penyebab *employee engagement* (Mohanty & Arunprasad, 2021). Hal tersebut diperkuat melalui penelitian Mohanty & Arunprasad (2021) yang menyatakan bahwa secara positif budaya organisasi dapat memengaruhi kepercayaan pada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja serta ketiga jenis kepercayaan tersebut akan memengaruhi terciptanya *employee engagement*. Riset ini merupakan replika dan pengembangan dari studi terdahulu yang pernah dilakukan oleh Mohanty & Arunprasad (2021). Adapun sejumlah kebaruan atau *novelty* dari studi ini, yaitu peneliti turut mengkaji kausalitas langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement*, melibatkan sektor atau bidang perusahaan yang berbeda, serta tentunya dengan negara atau tempat dan *timeline* yang berbeda dari riset-riset terdahulu atau sebelumnya.

Landasan Teori

Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari interaksi antar anggota organisasi, kemudian membentuk keyakinan, nilai, dan norma bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Ependi & Sudirman, 2021). Lebih dari sekadar kepemilikan nilai, keyakinan, dan norma bersama, budaya organisasi memiliki unsur kedalaman dan kestabilan, berarti karena bersifat mendalam budaya hampir tidak dapat disadari serta disebutkan stabil karena memiliki integrasi untuk menyatukan elemen-elemen pada tingkat yang terdalam (Schein, 1997). Hal ini diperkuat oleh studi sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi yang dibagikan bersama, yang mana asumsi tersebut dengan tanpa disadari dianggap baik dan menjadi keyakinan serta nilai yang terkandung di dalamnya bersifat stabil sehingga dapat dijadikan panduan untuk menentukan suatu tindakan (Samuel et al., 2020). Budaya organisasi dipandang sebagai panduan atau pedoman bagaimana bertindak di dalam organisasi (Ali & Ali, 2023), disesuaikan dengan hal yang menjadi fokus perusahaan.

Salah satu cara mengetahui budaya organisasi berdasarkan fokus perusahaan adalah menggunakan metode *Competing Values Framework* (Jabeen & Isakovic, 2018). Metode ini membagi dua sumbu, yang mana sumbu horizontal merujuk pada fokus perusahaan pada internal atau eksternal, sedangkan sumbu vertikal merujuk pada fleksibilitas atau stabilitas dan kontrol, sehingga membagi empat kuadran jenis budaya organisasi yaitu *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*.



Gambar 1. Kuadran Jenis Budaya Organisasi
(Referensi: Jabeen & Isakovic, 2018)

Kuadran I, yaitu Budaya Organisasi *Clan*, memiliki fokus pada internal organisasi dan fleksibilitas. Organisasi dengan budaya klan akan berorientasi pada kolaborasi serta mengutamakan hubungan dan dukungan antara pemimpin dan bawahan; selain itu, nilai-nilai pendorong terbentuknya budaya klan yaitu komitmen, komunikasi, dan pengembangan karyawan (Jabeen & Isakovic, 2018). Kuadran II, yaitu Budaya Organisasi *Adhocracy* yang memiliki fokus pada fleksibilitas dan mengutamakan eksternal organisasi. Budaya organisasi ini menghasilkan kreativitas dan inovasi serta didorong oleh elemen pembentuk, seperti kemampuan sumber daya manusia dan gaya manajemen yang transformasional (Jabeen & Isakovic, 2018). Kuadran III menjelaskan Budaya Organisasi *Hierarchy*, budaya organisasi ini berfokus pada internal organisasi serta mengutamakan stabilitas dan kontrol. Oleh sebab itu, nilai-nilai pendorong terbentuknya budaya ini adalah efektivitas, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman (Jabeen & Isakovic, 2018). Kuadran IV Budaya Organisasi *Market*, berfokus pada eksternal organisasi dan mengutamakan stabilitas serta kontrol. Sesuai dengan namanya, organisasi ini memiliki tujuan yang jelas untuk berkompetisi di pasar dan mencapai produktivitas; unsur pendorong budaya ini yaitu keuntungan dan adanya kompetitor (Jabeen & Isakovic, 2018).

Budaya organisasi, yang secara konsisten dijalankan oleh para anggota organisasi, melahirkan kepercayaan di antara anggota organisasi (Samuel et al., 2020). Selanjutnya, kepercayaan tersebut dibagikan di antara anggota sebagai acuan dalam bersikap untuk mencapai tujuan perusahaan (Muawanah et al., 2020). Dengan demikian, kepercayaan juga dapat dipersepsikan sebagai salah satu unsur di dalam budaya organisasi sekaligus sebagai alat ukur untuk mengetahui kuat lemahnya sebuah budaya organisasi (Yusuf, 2020). Berdasarkan hal-hal tersebut maka dapat disusun hipotesis:

- H1: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepercayaan kepada organisasi.
- H2: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepercayaan kepada pemimpin.
- H3: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepercayaan kepada rekan kerja.

Kepercayaan

Kepercayaan secara umum dijelaskan sebagai harapan yang muncul dalam sebuah komunitas atas keteraturan, perilaku kooperatif, dan kejujuran berdasarkan norma yang dianut bersama (Akbar, 2020). Kepercayaan merupakan sebuah relasi yang menggambarkan kenyamanan seseorang kepada orang lain atau kelompok tertentu karena orang lain atau kelompok tersebut dianggap jujur, terbuka, dan kompeten (Maslikha et al., 2022). Area kepercayaan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga, meliputi kepercayaan terhadap organisasi, kepercayaan terhadap pemimpin, dan kepercayaan terhadap rekan kerja (Mohanty & Arunprasad, 2021).

Dalam kaitannya dengan organisasi, kepercayaan dapat menciptakan sebuah relasi antara karyawan dan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja, oleh karena itu mustahil bagi organisasi untuk dapat menjalankan aktivitasnya tanpa adanya kepercayaan dari karyawan mereka (Nasser et al., 2023). Kepercayaan karyawan terhadap organisasi ditunjukkan dengan adanya penyesuaian perilaku karyawan terhadap organisasi yang mana penyesuaian ini menggambarkan sebuah kemauan untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi terkait (Romi et al., 2022). Kepercayaan terhadap organisasi membuat karyawan memiliki kemauan untuk terlibat dalam penciptaan kreativitas dan pengambilan risiko di perusahaan, yang pada akhirnya keterlibatan ini akan menghasilkan keterikatan yang tinggi pada diri karyawan terhadap organisasi atau perusahaan (Fadhilaini et al., 2021).

Di perusahaan, kepercayaan juga merupakan unsur yang paling mendasar dan penting dalam kepemimpinan, dalam hal ini pemimpin memiliki peran untuk menciptakan budaya organisasi yang baik serta memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan. Oleh sebab itu, terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan karyawan terhadap pemimpin yang ditandai dengan kualitas komunikasi yang baik, kinerja karyawan yang tinggi, dan rasa saling menghormati (Aidina & Prihatsanti, 2018). Kepercayaan kepada pemimpin dapat didefinisikan sebagai kondisi saat karyawan memiliki kemauan untuk menerima harapan dan tujuan dari seorang pemimpin yang beretika (Engelbrecht et al., 2017). Dengan demikian, ketika seorang pemimpin berperilaku baik (etis), maka karyawan akan merasa percaya pada pemimpin, sehingga semakin tinggi kepercayaan karyawan kepada pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan pada pekerjaannya (Engelbrecht et al., 2017).

Pekerjaan atau aktivitas di dalam perusahaan biasanya dikelompokkan ke dalam sebuah divisi atau tim. Tim merupakan hal yang penting di dalam perusahaan mencapai setiap tujuannya (Mohanty & Arunprasad, 2021). Di dalam tim, individu bertemu dengan rekan kerja mereka (*co-worker*). Kepercayaan kepada rekan kerja juga merupakan tipe kepercayaan yang penting dalam dunia bisnis, kepercayaan ini ditunjukkan dengan harapan individu kepada rekan kerja mereka bahwa ia akan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai kebenaran yang dimilikinya (Pološki Vokić et al., 2020). Terbangunnya kepercayaan antar anggota tim di dalam perusahaan dapat menjadi daya saing bagi perusahaan (Virgana & Kasyadi, 2020). Salah satu bentuk kepercayaan pada rekan kerja dalam tim yaitu, *affective interpersonal trust*, yang dapat dilihat dari sikap saling mengapresiasi antar sesama rekan kerja yang mana hal ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan karena tercipta kepedulian, rasa aman, dan suasana penuh makna di dalam organisasi (Ariani, 2015). Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disusun hipotesis:

H4: Kepercayaan kepada organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H5: Kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H6: Kepercayaan kepada rekan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan karyawan merupakan kondisi yang mana seorang karyawan memiliki perhatian penuh dan terpicat (*absorption*) terhadap peran atau tugasnya (Saks, 2006). Terdapat tiga unsur yang menjadi pembangun *employee engagement*, yaitu *vigor* yang menggambarkan energi yang dicurahkan oleh individu yang ditandai dengan sikap gigih dan tidak

mudah lelah dalam menghadapi kesulitan, *dedication* yaitu perasaan bahwa pekerjaannya memiliki arti khusus sehingga dia bangga terhadap pekerjaannya, serta *absorption* yang mengacu pada perasaan senang terhadap pekerjaan yang ia lakukan (Nanuru et al., 2021). *Employee engagement* juga mengacu pada perasaan emosional karyawan kepada organisasi dan rekan kerja sehingga karyawan tersebut merasa terkoneksi; dengan demikian, karyawan tersebut akan memberikan energinya pada pekerjaannya sehingga menghasilkan inovasi terbaik yang berguna bagi perusahaan dan menguntungkan para pemangku kepentingan (Simbolon et al., 2018). *Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap pemimpin (Bahari & Akhmal, 2022). Berkaitan dengan itu, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap bagaimana peran dari setiap pemangku kepentingan, salah satunya adalah peran pemimpin sebagai pelopor implementasi gaya manajemen yang tepat untuk diimplementasikan dalam hal ini adalah manajemen yang terbuka dan dapat membangun kebersamaan antar karyawan; dengan demikian, tercipta kepercayaan oleh karyawan (Yulivan, 2021). Ditemukan bahwa kepercayaan terhadap organisasi merupakan salah satu faktor *employee engagement*, yaitu kepercayaan terhadap organisasi (Simbolon et al., 2018). Melalui pemaparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis:

H7: Kepercayaan kepada organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi pada *employee engagement*.

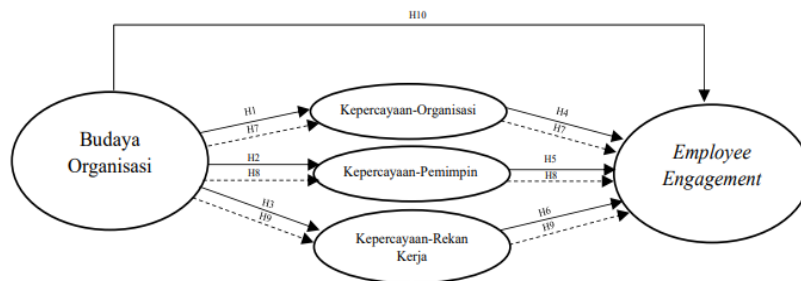
H8: Kepercayaan kepada pemimpin memediasi pengaruh budaya organisasi pada *employee engagement*.

H9: Kepercayaan kepada rekan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi pada *employee engagement*.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam budaya organisasi *clan* terdapat salah satu nilai yang terlihat dengan jelas, yaitu komunikasi yang baik serta dukungan antara pemimpin dan bawahan. *Employee engagement* dapat diawali dari adanya komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan serta lingkungan kerja yang saling mendukung (Hasan et al., 2020). Lebih lanjut, perusahaan dengan suasana kerja saling mendukung tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki, yang mana perasaan ini berdampak pada tumbuhnya *employee engagement* (Akhigbe & Osita-Ejikeme, 2021). Budaya organisasi memiliki peran sebagai alat, panduan, atau arah dalam karyawan menghadapi tantangan-tantangan pekerjaan di dalam perusahaan; ketika karyawan memiliki respon yang baik dan kecocokan terhadap peran budaya organisasi tersebut, maka karyawan akan lebih merasa terikat (Ashley & Parumasur, 2024). Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disusun hipotesis:

H10: Budaya organisasi memengaruhi *employee engagement*.

Merujuk pada kesepuluh hipotesis penelitian yang telah dinyatakan sebelumnya, maka *research model* ini tersaji pada figur berikut:



Gambar 2. Model Penelitian
(Referensi: Berbagai Literatur Kajian, 2024)

Sudah pernah ada *empirical researches* yang terkait dengan figur model penelitian di atas. Pernah dibuktikan bahwa kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui studi pada 60 orang karyawan suatu perusahaan swasta pada sektor pertambangan bernama PT Tanjungpura Lintas Borneo di Indonesia (Daud, 2023), 96 orang karyawan

suatu perusahaan swasta pada sektor pendidikan bernama LP3I di Indonesia (Ependi & Sudirman, 2021), 20 orang supervisor perusahaan pada sektor pendidikan di Indonesia (Virgana & Kasyadi, 2020), 114 orang karyawan suatu perusahaan pada sektor agrikultur di Indonesia (Muawanah et al., 2020), 40 orang karyawan suatu perusahaan swasta pada sektor pertambangan bernama PT Trubaindo Coal Mining di Indonesia (Samuel et al., 2020), 373 orang karyawan dari gabungan beberapa perusahaan pada sektor keamanan dan pertahanan (militer), pendidikan, pendanaan, layanan publik, kontraktor, dan jasa pelayanan di Afganistan, Bangladesh, China, Korea, India, Indonesia, Jepang, Myanmar, Thailand, Belgia, Denmark, Perancis, Finlandia, Irlandia, Belanda, Inggris, Kamerun, Mesir, Niger, Nigeria, Somalia, Afrika Selatan, Kanada, Amerika Serikat, Meksiko, Argentina, Brazil, Chili, dan Peru (Dubey et al., 2019), serta 200 orang karyawan dari gabungan sepuluh perusahaan milik negara (BUMN) pada sektor pertambangan di Abu Dhabi dan Dubai (Jabeen & Isakovic, 2018). Pernah dibuktikan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja melalui studi pada 91 orang karyawan di beberapa perusahaan pada sektor konstruksi di Malaysia (Nasser et al., 2023), 150 orang karyawan di beberapa perusahaan pada sektor F&B di Indonesia (Romi et al., 2022), 53 orang karyawan suatu perusahaan swasta pada sektor perkebunan bernama PT Bukit Sawit Semesta (BSS) di Indonesia (Bahari & Akhmal, 2022), 150 orang guru pada lima Sekolah Muhammadiyah di Indonesia (Fadhilaini et al., 2021), 325 orang karyawan di perusahaan pada sektor pendidikan di Indonesia (Yulivan, 2021), 53 orang guru pada sektor pendidikan bernama SMK Muhammadiyah 3 Singosari di Indonesia (Akbar, 2020), 320 orang karyawan suatu perusahaan BUMN pada sektor asuransi dan dana pensiun bernama PT Taspen (Persero) di Indonesia (Simbolon et al., 2018), 114 orang karyawan suatu perusahaan swasta pada sektor telekomunikasi bernama PT Telkom Witel Semarang di Indonesia (Aidina & Prihatsanti, 2018), serta 204 orang karyawan di banyak perusahaan pada sektor *retail industry* di Afrika Selatan (Engelbrecht et al., 2017). Pernah dibuktikan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan mediasi kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja, melalui studi pada 335 orang staf di perusahaan pada sektor kesehatan di Vietnam (Hien & Tuan, 2023), 812 orang karyawan di tiga perusahaan pada sektor energi di India (Mohanty & Arunprasad, 2021), serta 40 orang karyawan suatu perusahaan swasta pada sektor pertambangan bernama PT Trubaindo Coal Mining di Indonesia (Samuel et al., 2020). Pernah dibuktikan bahwa *employee engagement* dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi, yaitu melalui studi pada 15 orang karyawan di perusahaan yang bergerak pada sektor kesehatan di Ghana (Ashley & Parumasur, 2024), 106 karyawan di perusahaan pada sektor asuransi di Nigeria (Akhigbe & Osita-Ejikeme, 2021), 628 orang karyawan di suatu perusahaan pada sektor manufaktur di Indonesia (Putri et al., 2021), serta 251 orang karyawan di sembilan perusahaan yang bergerak pada sektor perbankan di Indonesia (Hasan et al., 2020).

Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif-deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, disebutkan demikian karena penelitian ini menggambarkan dan menjelaskan mengenai sebab-akibat dari fenomena Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan serangkaian proses uji keabsahan menggunakan aplikasi SPSS versi 26 yang akan menguji tiga variabel utama, yaitu budaya organisasi sebagai variabel *independent*, *employee engagement* sebagai variabel *dependent*, sedangkan kepercayaan sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian ini ialah sebanyak 40 orang karyawan yang hingga saat ini masih mengabdikan diri mereka di PT KZ Tbk. Merujuk pada hal ini, maka teknik *sampling* yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu *simple random sampling* dengan 37 orang sebagai acuan jumlah sampel minimal berdasar kaidah Slovin. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 38 *item* pertanyaan yang periset adaptasi dan kembangkan dari *OCAI questionnaire* (Cameron & Quinn, 2006) untuk mengukur budaya organisasi, *Utrecht Employee Engagement Scale* atau UWES (Schaufeli & Salanova, 2004) untuk mengukur *employee engagement*, serta formula pertanyaan yang

mengandung lima dimensi kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja yang terdiri atas keterbukaan, loyalitas, integritas, kompetensi, dan konsistensi (Butler & Cantrell, 1984), yang mana semua instrumen tersebut telah memenuhi kaidah reliabilitas yang mumpuni. Serangkaian aktivitas peneliti lakukan dalam rangka mendapat data-data riset yang variatif, yang diawali oleh proses wawancara dengan HR *manager* perusahaan terkait untuk menemukan gambaran atau deskripsi fenomena ketenagakerjaan/organisasional dan dibarengi dengan observasi umum terhadap interaksi pimpinan dan bawahan, serta pengadaan survei berupa penyebaran angket/kuesioner fisik kepada para karyawan. Adapun studi ini dilaksanakan berdasar atas kajian secara ilmiah atas literasi-literasi yang telah dipublikasikan sebelumnya demi mengetahui serta memahami konseptualisasi variabel dan keterkaitannya secara teoretis dan empiris. Sejumlah prosedur metodologis dalam riset ini dilakukan untuk memastikan kelayakan setiap instrumen dan data penelitian yang terhimpun, sehingga didapat hasil-hasil yang interpretasinya dapat dipercaya.

Pembahasan

Mengacu pada kajian deskriptif tentang *respondent profiles*, sampel yang diambil melalui riset ini terdiri atas sejumlah 21 orang karyawan laki-laki dan 16 orang karyawan perempuan, yang mana 89% dari mereka tergolong Generasi Y dan X dan hanya 11% yang masuk ke dalam Generasi Z. Sejumlah 76% dari mereka telah memiliki tanggungan istri dan/atau anak sedangkan 24% masih tidak memiliki tanggungan keluarga. Dalam hal masa bekerja, 62% dari mereka telah bekerja dalam jangka waktu 5-10 tahun dan 38% telah bekerja lebih dari 10 tahun.

Riset ini mempergunakan metode *Shapiro-Wilk* dalam uji normalitas, penggunaan metode ini dikarenakan jumlah data kurang dari 50 (Ismail, 2022). Berdasarkan metode tersebut, data terbukti berdistribusi normal karena memiliki tingkat signifikansi $\geq 0,05$ yaitu sebesar 0,391. Oleh karena itu, maka pengolahan data dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas sebagai langkah kedua. Pada uji ini, menunjukkan Cronbach *alpha* total variabel budaya organisasi (BO) sebesar 0,883, pada variabel kepercayaan kepada organisasi (KO) sebesar 0,809, pada variabel kepercayaan terhadap pemimpin (KP) sebesar 0,965, pada variabel kepercayaan terhadap rekan kerja (KR) sebesar 0,945 dan pada variabel *employee engagement* (EE) sebesar 0,921. Berdasarkan ketentuan Cronbach *alpha* total $\geq 0,6$, maka dapat disimpulkan bahwa himpunan variabel tersebut dapat diandalkan untuk menghasilkan data (*reliable*). Langkah berikutnya adalah uji validitas yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel		BO	KO	KP	KR	EE
BO	Korelasi Pearson	1	0,708**	0,644**	0,645**	0,550**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,00000095	0,000017	0,000016	0,00042
KO	Korelasi Pearson	0,708**	1	0,769**	0,706**	0,611**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,00000095		0,000000026	0,000001	0,000058
KP	Korelasi Pearson	0,644**	0,769**	1	0,656**	0,508**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000017	0,000000026		0,000011	0,001
KR	Korelasi Pearson	0,645**	0,706**	0,656**	1	0,542**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000016	0,000001	0,000011		0,001
EE	Korelasi Pearson	0,550**	0,611**	0,508**	0,542**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,00042	0,000058	0,001	0,001	

***. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).*

(Referensi: Peneliti, 2024)

Berdasarkan syarat uji validitas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang dipilih tepat (*valid*) untuk dijadikan alat ukur karena seluruh korelasi Pearson pada variabel bernilai positif dengan nilai signifikansi di bawah 0,05.

Dalam sebuah penelitian, antar variabel *independent* tidak boleh memiliki keterkaitan atau korelasi, oleh karena itu dibutuhkan uji multikolinearitas yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Uji Multikolinearitas

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Nilai Toleransi	Nilai VIF
BO	EE	0,445	2,246
KO		0,301	3,324
KP		0,373	2,679
KR		0,441	2,265

(Referensi: Peneliti, 2024)

Berdasarkan syarat yang mana nilai toleransi $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka disimpulkan bahwa tiada korelasi di antara variabel BO, KO, KP, dan KR sebagai sesama variabel *independent* (tiada terjadi multikolinearitas). Tingkat kesalahan atau *error* pada sebuah data harus konstan (homoskedastisitas), oleh sebab itu peneliti melakukan uji heteroskedastisitas dengan syarat nilai $p \geq 0,05$. Pada pengujian diperoleh nilai p sebesar 0,447 untuk variabel BO, nilai p sebesar 0,187 untuk variabel KO, nilai p sebesar 0,202 untuk variabel KP, dan nilai p sebesar 0,425 untuk variabel KR. Karena seluruh variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,05, maka dapat disimpulkan terjadi homoskedastisitas.

Setelah melewati beberapa tahapan pengujian, maka sampailah pada pengujian atas ketujuh hipotesis pada riset ini, yang mana mempergunakan metode atau analisis regresi linear dengan berganda. Variabel *independent* dapat dikatakan berpengaruh pada variabel *dependent* ialah jikalau menunjukkan adanya nilai $p \leq 0,05$ (signifikansi), lebih lanjut, untuk mengidentifikasi arah pengaruhnya apakah positif atau negatif, dapat teridentifikasi melalui nilai b (*unstandardized coefficients*) atau besaran angka β . Mengacu kepada syarat-syarat tersebut, maka hasil pengujian atas ketujuh hipotesis pada riset ini dapat dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Nilai p	b	β
Pengaruh BO terhadap KO (H1)	0,00000095	0,564	0,708
Pengaruh BO terhadap KP (H2)	0,000017	0,836	0,644
Pengaruh BO terhadap KR (H3)	0,000016	0,781	0,645
Pengaruh KO terhadap EE (H4)	0,000058	0,802	0,611
Pengaruh KP terhadap EE (H5)	0,001	0,409	0,508

Hipotesis	Nilai p	b	$Beta$
Pengaruh KR terhadap EE (H6)	0,001	0,468	0,542
Pengaruh BO terhadap EE (H10)	0,000416	0,576	0,550

(Referensi: Peneliti, 2024)

Terbuktinya H1, H2, dan H3, yang mana menyatakan bahwa kepercayaan yang terdiri dari kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, ialah sejalan dengan sejumlah riset yang pernah dilakukan sebelumnya (Daud, 2023; Ependi & Sudirman, 2021; Muawanah et al., 2020; Samuel et al., 2020; Virgana & Kasyadi, 2020; Dubey et al., 2019; Jabeen & Isakovic, 2018). Selanjutnya, hipotesis yang menyatakan bahwa kepercayaan yang terdiri dari kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, serta rekan kerja memengaruhi terciptanya *employee engagement* (H4, H5, dan H6) juga didukung oleh sejumlah studi yang sebelumnya pernah dilakukan (Nasser et al., 2023; Maslikha et al., 2022; Bahari & Akhmal, 2022; Romi et al., 2022; Yulivan, 2021; Fadhilaini et al., 2021; Akbar, 2020; Aidina & Prihatsanti, 2018; Simbolon et al., 2018; Engelbrecht et al., 2017). Selain itu, telah terbukti pula kebenaran H10 yang menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang juga sejalan dengan sejumlah penelitian sebelumnya (Ashley & Parumasur, 2024; Putri et al., 2021; Akhigbe & Osita-Ejikeme, 2021; Hasan et al., 2020).

Pengujian variabel mediasi pada riset ini menggunakan *Sobel Test Calculator* dengan memasukan nilai beta (β) dan koefisien *standard error* dari variabel-variabel yang saling memengaruhi. Sebuah variabel dianggap memediasi jika memiliki nilai $p \leq 0,05$ atau nilai *Sobel Test* (t-statistik) $> 1,96$. Hasil pengujian variabel mediasi dapat dirangkum pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Pengujian Variabel Mediasi

Hipotesis	a (β)	b(β)	SEa	SEb	Nilai p	T-Statistik
H7	0,564	0,583	0,095	0,247	0,0282	2,193
H8	0,836	0,211	0,168	0,146	0,165	1,387
H9	0,781	0,276	0,157	0,155	0,093	1,676

(Referensi: Peneliti, 2024)

Berdasarkan Tabel 4, maka dapat diketahui bahwa variabel KO menjadi variabel mediasi yang artinya bahwa kepercayaan kepada organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi pada *employee engagement*. Terbuktinya kebenaran H7 ini didukung oleh dua studi yang pernah dilakukan sebelumnya (Hien & Tuan, 2023; Mohanty & Arunprasad, 2021). Namun pada sisi yang berlainan, variabel KP dan KR tidak berperan sebagai variabel mediasi, yang artinya kepercayaan kepada pemimpin dan kepercayaan kepada rekan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap *employee engagement* (EE).

Setelah melakukan serangkaian pengolahan data dan pengujian data riset ini, maka dapat disampaikan bahwa H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H10 dapat terbukti benar, sedangkan H8 dan H9 terbukti tidak benar. Terkhusus pada H7, yang mana membuktikan kepercayaan kepada organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi pada *employee engagement*, berdasar pada observasi yang dilakukan oleh peneliti, hal ini dipengaruhi oleh adanya budaya rapat yang rutin dilakukan oleh PT KZ Tbk. yang mana hal ini mengindikasikan adanya pertukaran informasi dari organisasi ke karyawan serta begitupun sebaliknya. Rapat rutin ini juga mencirikan bahwa organisasi yang selalu

terbuka dan konsisten menyampaikan setiap kondisi terkini yang sedang terjadi di perusahaan. Keterbukaan informasi ini membuat karyawan menjadi merasa aman sehingga mereka sulit untuk meninggalkan pekerjaannya/perusahaannya saat ini, yang artinya tercipta *employee engagement*. Sedangkan, tidak terbuktinya kebenaran atas H8 dan H9 dipengaruhi oleh dominasi karyawan Generasi X dan Y pada PT KZ Tbk. yang mana kedua generasi ini memiliki fokus kepada organisasi sebagai wadah mereka bekerja dan sebagai pemberi kompensasi, mengingat kedua generasi ini sama-sama memiliki keperluan akan uang yang tinggi. Hal ini diperkuat juga dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang mengatakan bahwa saat ini yang mereka butuhkan sebagai pelepas stres ialah kompensasi tambahan seperti bonus dan tunjangan hari raya. Meskipun tidak terbukti sebagai mediator, berdasarkan hasil kalkulasi pada Tabel 4, variabel KR dapat dipertimbangkan menjadi faktor penghubung antara budaya organisasi dan *employee engagement* yang mana nilai signifikansinya hampir mendekati 0,05 sebagai suatu standar besaran *alpha* riset pada *social science*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa rekan kerja sedikit banyak memengaruhi tingginya *employee engagement*, namun tingkat kontribusinya paling kecil dibanding faktor-faktor lain (Lina & Silvianita, 2019).

Di samping variabel kepercayaan terhadap organisasi, terdapat pula budaya organisasi yang menjadi faktor pendorong terciptanya *employee engagement*. Peneliti melihat bahwa PT KZ Tbk. telah menemukan budaya organisasi *clan* sebagai budaya organisasi yang cocok bagi kelangsungan hidup dan tujuan perusahaan. Mengingat kondisi kekaryawanan perusahaan yang didominasi oleh Generasi X dan Y, maka cepat atau lambat perusahaan ini harus mengalami regenerasi; namun yang harus diperhatikan adalah keberlanjutan budaya organisasi pada generasi-generasi penerus perusahaan yang baru. Oleh sebab itu, langkah utama yang perlu dilakukan ialah perusahaan perlu menetapkan sosok yang mampu menjadi teladan yaitu pemimpin yang mampu mengkomunikasikan, menggaungkan, dan memelihara budaya organisasi. Meskipun terdapat regenerasi, karyawan yang telah atau menjelang memasuki usia senja (Generasi X dan Y) juga tetap harus dipelihara, caranya dapat melalui program-program yang diadakan perusahaan, seperti *upgrade* diri dengan pelatihan teknologi, asuransi kesehatan, serta seminar program pensiun dan dana pensiun. Lebih lanjut, orang-orang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin di PT KZ Tbk. haruslah mereka yang unggul di bidangnya. Oleh sebab itu dibutuhkan pengembangan pada tingkat manajerial, seperti diklat kepemimpinan yang mana seorang pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan berpikir kritis dalam menghadapi masalah terkini sehingga mampu mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan tertinggi pada seluruh *stakeholder*. Dengan dipimpin oleh seorang pemimpin yang unggul, maka kepercayaan kepada pemimpin akan meningkat karena karyawan merasa pemimpinnya dapat diandalkan. Karena PT KZ Tbk. merupakan perusahaan propeti, maka dalam beberapa kesempatan, terdapat sebuah proyek atau *project* yang akan dirampungkan oleh tim-tim yang menyebabkan interaksi antar rekan kerja (*co-worker*) menjadi sering. Ketika perusahaan mendapatkan sebuah *project*, perusahaan perlu menempatkan karyawan-karyawan yang mumpuni sehingga tercipta sebuah tim yang mapan dalam mengerjakan proyek tersebut. Ketika karyawan dalam satu tim tersebut memiliki kemampuan yang setara atau bahkan lebih, maka akan tercipta kepercayaan kepada rekan kerja karena setiap karyawan merasa rekan-rekannya mampu mendukung, konsisten, dapat diandalkan, dan mampu mengatasi setiap situasi dengan pertimbangan yang baik. Oleh sebab itu, atasan perlu menempatkan orang-orang yang tepat. Dengan adanya budaya organisasi yang dipersepsikan secara positif oleh setiap anggota yang berkontribusi di dalamnya serta sembari diperkuat oleh adanya kepercayaan mereka atas organisasi tempat mereka mendedikasikan diri, maka keberlangsungan kekuatan intensitas *employee engagement* karyawan dapat senantiasa terupayakan untuk tetap ditingkatkan dan dijaga.

Kesimpulan

Melalui studi ini, periset telah membuktikan dengan cara ilmiah beberapa kebenaran bahwa tingginya *employee engagement* karyawan PT KZ Tbk. dipengaruhi oleh kepercayaan kepada

organisasi, pemimpin, dan rekan kerja serta budaya organisasi; kepercayaan kepada organisasi, pemimpin, dan rekan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi; kepercayaan kepada organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi atas *employee engagement*; serta kepercayaan kepada pemimpin dan kepercayaan kepada rekan kerja (keduanya) tidak memediasi pengaruh budaya organisasi atas *employee engagement*. *Employee engagement* karyawan PT KZ Tbk. seyogianya perlu dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui penciptaan dan pengembangan budaya organisasi yang dipandang positif dan sinergis secara internal, serta pengadaan figur organisasional dari perusahaan tersebut yang dapat dipercaya oleh setiap anggota di dalamnya dalam jangka panjang. Tentunya, setiap tindakan manajerial tersebut harus dipahami oleh setiap pengelola dan pemimpin PT KZ Tbk. sebagai implementasi yang kontinu dan strategis, yang mana melibatkan generasi-generasi saat ini maupun gugusan sumber daya manusia di masa depan. Pada masa mendatang, bagi akademisi atau praktisi yang ingin melanjutkan dan mengembangkannya, studi terkait serupa dapat didesain dan dipraktikkan dengan melibatkan profesi karyawan dan jenis industri/perusahaan yang belum pernah diteliti sebelumnya (misalnya para aktivis pada yayasan kemanusiaan, konsultan bisnis pada kantor agensi konsultan manajemen, agen asuransi pada *insurance company*, dan lain sejenisnya), dengan jumlah responden yang banyak (misalnya ratusan orang), serta rancangan model dan analisis riset yang lebih kompleks dengan melibatkan variabel-variabel antededen lainnya dari *employee engagement* (misalnya analisis *structural equation modeling* dengan melibatkan iklim organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lain sejenisnya).

Daftar Pustaka

- Adekoya, O. D., Jimoh, I., Okorie, G., & Olajide, M. (2019). Significance of employee engagement and individual well-being on organisational performance in Nigeria. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 2(5), 35–47. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v2i5p104>
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan keterikatan kerja pada karyawan PT Telkom Witel Semarang. *Jurnal EMPATI*, 6(4), 137–142. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20002>
- Akbar, I. N. (2020). Organizational trust dan organizational culture terhadap employee engagement melalui satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 206–218. <https://media.neliti.com/media/publications/423677-organizational-trust-dan-organizational-5bfef764.pdf>
- Akhigbe, E. A., & Osita-Ejikeme, U. (2021). Corporate culture and employee engagement of insurance firms in Rivers State, Nigeria. *Research Journal of Management Practice*, 1(8), 60–71. <https://www.ijaar.org/articles/rjmp/v1n8/rjmp-v1n8-Aug21-p1891.pdf>
- Ali, M., & Ali, H. (2023). Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi: Kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(2), 70–79. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1691/1033>
- Ariani, D. W. (2015). Relationship with supervisor and co-workers, psychological condition and employee engagement in the workplace. *Journal of Business and Management*, 4(3), 34–47. <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i3p34>
- Ashley, N., & Parumasur, S. B. (2024). The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 68–82. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p6>

- Bahari, F., & Akhmal, A. (2022). Pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap keterikatan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bukit Sawit Semesta (BSS) di Nagari Manggopoh Kabupaten Agam. *E-Journal Bung Hatta*, 20(2). <https://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php/JFEK/article/view/20122>
- Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1–9. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol5iss2/BolserGosciej.pdf>
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19–28. <https://doi.org/10.2466/pr0.1984.55.1.19>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework* (pp. 26–28). Jossey-Bass A Wiley Imprint. https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture
- Daud, I. (2023). Employee development strategies, organizational culture, and the use of HRM technology in building organizational Trust: The role of employee engagement interventions. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9965–9973. <https://journal.yrpiipku.com/index.php/msej/article/view/3954/2202>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Roubaud, D., Fosso Wamba, S., Giannakis, M., & Foropon, C. (2019). Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.023>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Ependi, N. H., & Sudirman, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (Trust) terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 172–181. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>
- Fadhilaini, C. R., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2021). Improving employee engagement of muhammadiyah teachers with organizational trust, distributive justice, and psychological empowerment. *The Winners*, 22(2), 113–122. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i2.7085>
- Hasan, H., Astuti, S., Tri, W. A., & Iqbal, M. (2020). Impact of organizational culture on employee engagement and employee performance: A stimuli-organism-response approach. *Wacana, Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 23(4), 235–247. <https://wacana.ub.ac.id/index.php/wacana/article/view/842>
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between organizational culture and employee loyalty: Exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business and Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Humas Kemensetneg. (2024). *RAPBN 2025: Pertumbuhan ekonomi diperkirakan sebesar 5,2%*. https://www.setneg.go.id/baca/index/rapbn_2025_pertumbuhan_ekonomi_diperkirakan_sebesar_52

- Irfan, A. (2024, June 26). Pengamat prediksi sektor properti bangkit pada periode 2025-2029. *Antara*. <https://www.antaraneews.com/berita/4168155/pengamat-prediksi-sektor-properti-bangkit-pada-periode-2025-2029>
- Ismail, S. (2022). Pengaruh penggunaan model pembelajaran berbasis proyek “Project Based Learning” terhadap hasil belajar fisika peserta didik kelas X IPA SMA Negeri 35 Halmahera Selatan pada konsep gerak lurus. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(5), 256–269. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/1573/1237>
- Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector. *Employee Relations*, 40(6), 1036–1053. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0038>
- Lina, N., & Silvianita, A. (2019). Analisis faktor-faktor penentu employee engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2). <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i2.17233>
- Maslikha, I., Fauzi, A., Sutomo, D., & Fakhruddin, M. R. (2022). The effect of interpersonal communication and organizational trust on employee engagement and their impact on job performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(5), 564–575. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v3i5.1485>
- Mohanty, S. K., & P, A. (2021). Identification of drivers of employee engagement in Indian power companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1263–1290. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0414>
- Muawanah, A., Purwana, D., & Luddin, M. R. (2020). The influence of transformational leadership, organizational culture and trust on the organizational citizenship behaviour of agricultural service, Banten Province. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(14), 238–245. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i14/7692>
- Nanuru, T., Jabid, A. W., & Hidayanti, I. (2021). Pengaruh tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 473–481. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.198>
- Nasser, F., Yahaya, S., Mohd Tan, A., Hussain, I. A., & Ahmad, N. (2023). Influence of ethical environment, ethical leadership, and organizational trust on employee engagement of the construction company in Malaysia. *Electronic Journal of Business and Management*, 8(1), 24–31. <https://ejbm.sites.apiit.edu.my/files/2023/04/Paper-3-Influence-of-Ethical-Environment-Ethical-Leadership-and-Organizational-Trust-on-Employee-Engagement-of-the-Construction-Company-in-Malaysia.pdf>
- Paramitha, Y., & Ihalauw, J. J. O. I. (2018). Persepsi generasi y mengenai pekerjaan, komitmen kerja, dan keberlanjutan kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, 11(2), 2621–2757. <https://journal.ubm.ac.id/index.php/business-applied-management/article/view/1351/1162>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2020). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Putri, K. (2024). Apakah gen-z memiliki budaya organisasi dan komitmen organisasi yang lebih tinggi terhadap prestasi kerja dibandingkan generasi lainnya? *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 48–67. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.932>

- Putri, N. E., Nimran, U., Rahardjo, K., & Wilopo, W. (2021). The impact of organizational culture on employee engagement and organizational citizenship behavior. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021)*, 456–463. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210805.072>
- Rangga, M., & Hermiati, N. (2023). The effect of work stress and job insecurity on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable on generation Z employees in Bekasi Regency. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2990–3000. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/download/2073/1287/13332>
- Ria, M. (2022). Menelusuri nilai kerja dan problematika karyawan antar generasi pada dunia akademisi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 95–107. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.19>
- Romi, M. V., Bagenda, C., Kusuma, Rr. C. S. D., Setiyawami, S., & Handayani, K. (2022). Employee engagement analysis of milenial workers: The effect of organizational trust and organizational justice. *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 10(2), 240–251. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v10i2.450>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Samuel, S., Setyadi, D., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif yang dimediasi oleh kepercayaan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 94–114. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.69>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2004). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in Social Issues in Management*, 135–177. https://www.researchgate.net/publication/313227150_Work_engagement_An_emerging_psychological_concept_and_its_implications_for_organizations
- Schein, E. (1997). *Organization culture and leadership* (2nd ed., p. 10). Jossey-Bass Publisher. https://archive.org/details/organizationalcu0000sche_d2h5
- Shafwah, S., & Clara, C. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap tingkat keterlibatan kerja (work engagement) generasi milenial. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 727–740. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1009>
- Simbolon, P., Madhakomala, R., & Santoso, B. (2018). The effect of work environment, bonuses and organizational trust on employee engagement in PT Taspen (Persero). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(5), 34–40. <https://www.ijstr.org/final-print/may2018/The-Effect-Of-Work-Environment-Bonuses-And-Organizational-Trust-On-Employee-Engagement-In-Pt-Taspen-persero.pdf>
- Sinha, M., Yadav, R., & Kumar Mahapatro, S. (2023). Impact on human resources management practices on employee satisfaction in select bank. In *Multidisciplinary Handbook of Social Exclusion Research* (pp. 105–117). National Press Associates. <https://www.researchgate.net/profile/Priyanka-Jayaraj/publication/376356263>
- Sipayung, M. S., & Kunci, K. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement dan intention to quit karyawan. *Journal of Mandalika Literature*, 5(3), 201–209. <http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml>

- Srimulyani, V. A. (2020). Talent management dan konsekuensinya terhadap employee engagement dan employee retention. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 538–552. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.157>
- Stoyanova, T., & Iliev, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23–29. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.101.03>
- Sunarsip. (2024, January 31). Prospek properti 2024: Potensi pertumbuhan dan tantangannya. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/opini/20240131115052-14-510443/prospek-properti-2024-potensi-pertumbuhan-dan-tantangannya>
- Virgana, V., & Kasyadi, S. (2020). The effect of organizational culture, personality, job satisfaction, and trust on school supervisor performance. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(3), 434–441. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i3.16408>
- Yulivan, I. (2021). The influence of entrepreneurial leadership, work culture and organizational trust on employee engagement of employees in the ministry of religious affairs Republic of Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(12), 633–638. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/3394/2937>
- Yusuf, F. A. (2020). The role of organizational culture of private universities on lecturer satisfaction and trust. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 162–167. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0015>