

**PENGARUH DUKUNGAN ATASAN DAN MOTIVASI TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI (STUDI PADA KECAMATAN MIJEN KOTA SEMARANG)**

¹⁾Kurniawan Trishendratmo, ²⁾Tristiana Rijanti

^{1, 2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

E-mail: trisiwan4@gmail.com , tristianar@edu.unisbank.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to examine and evaluate the impact of organizational culture as a moderating variable on employee engagement in the Mijen District of Semarang City, as well as the influence of superior support and motivation. This kind of study is known as explanatory research. 106 of the 117 ASN employees in the Mijen District (districts and villages) returned the questionnaire, making up the research population. A Likert scale questionnaire that complied with factor analysis and Cronbach's Alpha reliability and validity standards was the tool utilized to collect the data. The following conclusions were drawn from the data analysis: (1) The first hypothesis test findings indicate a positive and substantial relationship between superior support and employee engagement. (2) The findings of the second hypothesis test demonstrate a strong and favorable relationship between employee engagement and motivation. (3) The third hypothesis test's findings support the positive and significant relationship between team member engagement and superior support by demonstrating a moderate organizational culture. (4) The fourth hypothesis test's findings support the positive and significant relationship between team member engagement and motivation by demonstrating a moderate organizational culture.

Keywords: *superior support, motivation, organizational culture, and employee engagement*

1. PENDAHULUAN

Latar belakang masalah

Interaksi antara berbagai elemennya adalah kunci utama untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Ini menggambarkan keberhasilan lembaga dalam mengelola sumber daya untuk mencapai hasil per rencana strategis . Banyak faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan kerja suatu organisasi. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah *keterlibatan anggota tim* . Adanya keterlibatan anggota tim sering menentukan *sejauh mana pengaruh manajemen suatu lembaga dalam pemerintahan*. Menurut para ahli, keterlibatan tim memengaruhi bagaimana karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka serta mencapai tujuan dan standar. Aparatur negara, yang merupakan bagian dari sumber daya manusia di lembaga pemerintah, bertanggung jawab atas keberhasilan administrasi pemerintahan, pelayanan, dan pembangunan.

Untuk mengembangkan aparatur pemerintah yang baik, suatu instansi atau Organisasi Pemerintah Daerah harus memiliki *keterikatan anggota tim* . Kahn (1990) mendefinisikan *keterikatan anggota tim* sebagai penggunaan efikasi diri anggota organisasi dalam peran kerja mereka; dalam keterikatan, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran. Robbins dan Judge (2024) menyatakan bahwa *keterikatan anggota tim* adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme kerja individu. Menurut Armstrong (2014), *keterikatan anggota tim* adalah komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan mereka . Armstrong (2014) menekankan bahwa

keterikatan anggota tim melibatkan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi, yang diwujudkan dalam bentuk keterlibatan emosional dan intelektual. Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan *keterikatan anggota tim* sebagai sejauh mana seorang individu merasa terhubung dengan keberhasilan organisasi dan bagaimana organisasi berkinerja secara positif. Untuk meningkatkan kinerja, harus ada keterikatan anggota tim yang tinggi dan perhatian terhadap pekerjaan mereka (Aldiansyah & Rijanti, 2021). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung tidak mengundurkan diri, cenderung memotivasi orang lain, dan cenderung berkomitmen. Schaufeli dan Baker (2007) mendefinisikan *Keterlibatan Karyawan* sebagai pemenuhan positif keadaan mental terkait pekerjaan yang melibatkan faktor rasional dan emosional mengenai apa yang dipikirkan dan dirasakan karyawan tentang pekerjaan mereka dan organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi *keterikatan anggota tim* adalah dukungan yang superior. Penelitian tentang perilaku superior yang memengaruhi tingkat kepuasan anggota tim dilakukan oleh Farooq dan Tufail (2017), yang menyatakan bahwa alasan nomor satu karyawan meninggalkan perusahaan adalah karena mereka diperlakukan dengan buruk oleh atasan mereka. Keberhasilan organisasi perangkat daerah (OPD) bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola berbagai sumber daya, terutama bawahan. Keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan atau sebagian besar bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan karyawan mereka untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasinya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Pamungkas & Rijanti, 2024).

Dukungan atasan merupakan salah satu bentuk dukungan informal organisasi (Hammer dkk., 2007). Dukungan atasan diyakini vital dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarga (Hammer dkk., 2007). Meskipun minat untuk mengkaji peran dukungan atasan terhadap hasil pekerjaan dan keluarga semakin meningkat, sebagian besar penelitian sebelumnya hanya didasarkan pada instrumen umum dukungan atasan, bukan pada instrumen dukungan atasan yang spesifik terkait masalah keluarga bawahan (Hammer dkk., 2007).

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa dukungan supervisi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kerja anggota tim. Dukungan ini mencakup pengakuan atas pencapaian anggota tim, klarifikasi tugas, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.

Dukungan supervisor *didefinisikan* sebagai sejauh mana bawahan memandang atasan mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Dukungan *ini* dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap organisasi dan mendorong kinerja yang lebih baik (Eisenberger dkk., 2002). Dukungan supervisor mencakup berbagai aspek, seperti memberikan arahan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, memberikan pengakuan atas prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dukungan yang memadai dari atasan dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja bawahan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, kurangnya dukungan dari atasan dapat menyebabkan penurunan motivasi kerja hingga tujuan organisasi tercapai.

Atasan memainkan peran strategis sebagai pemimpin yang memberikan arahan dan dukungan yang dapat memengaruhi moral dan motivasi individu dan tim dalam suatu organisasi. Motivasi di tempat kerja mendukung *keterlibatan anggota tim*. Cara terbaik untuk memotivasi pekerjaan seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi mereka. Memberi seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik saja tidak akan mendorong mereka

karena kebutuhan tingkat rendah dapat dipenuhi dengan cepat. Motivasi juga berkaitan erat dengan pembentukan *keterlibatan anggota tim* dalam suatu organisasi.

Robbin dan Judge (2024) mengatakan motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini, motivasi terkait dengan upaya untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi, menurut Melayu SP Hasibuan (2002), adalah dorongan yang menumbuhkan semangat kerja seseorang sehingga mereka bersedia bekerja sama secara efektif dan melakukan semua yang mereka bisa untuk mencapai kebahagiaan. Menurut Irham Fahmi (2020), motivasi adalah melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Maslow (1970) mengatakan bahwa orang termotivasi oleh kebutuhan yang tidak terpenuhi. Jika kebutuhan ini dipenuhi, motivasi kerja berikutnya adalah memberikan gaji yang lebih besar atau lingkungan yang lebih baik. Menurut McClelland (1987), manusia didorong oleh tiga kebutuhan utama: prestasi, kuasa, dan koneksi. Untuk memahami bagaimana motivasi memengaruhi keterlibatan ASN dalam pekerjaannya, kita perlu memahami ketiga dimensi ini.

Dalam lingkungan instansi pemerintah, Budaya organisasi aparatur sipil negara merupakan faktor penting yang memengaruhi *keterlibatan anggota tim*. Robbins dan Judge (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Schein (2017) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau dibuat oleh kelompok tertentu saat belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi dasar ini telah dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk merasakan, berpikir, dan bertindak terhadap masalah yang berkaitan dengan organisasi. Luthans (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari norma dan nilai yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi berperilaku saat mereka melakukan tugas mereka. Oleh karena itu, budaya sangat penting untuk manajemen organisasi. Nilai-nilai yang dianut oleh pegawai tercermin dalam budaya kerja aparatur negara, seperti yang ditunjukkan oleh Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang penerapan nilai-nilai inti dan employer branding ASN, yang membahas ASN yang berakhlak mulia.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatif untuk menjelaskan hubungan antar variabel dan menguji hipotesis penelitian. Desain korelasional membantu melihat bagaimana satu variabel memengaruhi variabel lainnya atau bagaimana satu variabel berhubungan dengan variabel lainnya. Jenis penelitian ini digunakan untuk mengamati fenomena yang terjadi untuk membantu memecahkan masalah.

Populasi dan Sampel

Menurut Hadi (1993), populasi terdiri dari semua benda, gejala, dan peristiwa atau kejadian yang akan dipilih oleh masalah yang akan diteliti. Keseluruhan subjek penelitian adalah populasi. Penelitian ini melibatkan pegawai ASN yang bekerja di wilayah Kecamatan Mijen (kecamatan dan desa). Jumlah sampel penelitian sama dengan populasi. Jadi, untuk penelitian ini, sampel yang digunakan adalah 117 pegawai ASN di wilayah Kecamatan Mijen (kecamatan dan desa), dengan 104 orang yang mengembalikan kuesioner.

Sumber data

Data primer dan data sekunder adalah dua jenis data yang dapat digunakan oleh peneliti saat mengumpulkan data. Data primer berasal dari sumber awal yang digunakan langsung oleh

peneliti untuk tujuan penelitian tertentu, seperti wawancara, survei, dan observasi langsung. Data sekunder berasal dari data yang telah dikumpulkan oleh orang lain sebelumnya dan digunakan kembali oleh peneliti. Jenis data ini dapat berasal dari dokumen resmi, laporan penelitian sebelumnya, jurnal, buku, dan arsip. Petugas di Kecamatan Mijen, Kota Semarang, mengumpulkan data ini secara langsung.

Metode pengumpulan data

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia menjawab permintaan pengguna (Arikunto, 2022). Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 7 skala UHCRIT. Alat ukur yang disebut skala UHCRIT menggunakan skala Likert yang terdiri dari tujuh tingkat penilaian dan menawarkan pilihan jawaban yang lebih rinci untuk mengukur intensitas persepsi atau opini responden. Uji Penilaian Unequal Interval Hierarchically Consistent (UHCRIT) dibuat untuk memberikan fleksibilitas dan akurasi dalam pengukuran. Digunakan tujuh tingkat kuesioner: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Agak Tidak Setuju, Netral, Agak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Identitas Responden

Sebagai sampel penelitian, yang mewakili ASN di Kecamatan Mijen (kecamatan dan desa), identitas responden ditentukan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan mereka. Penelitian ini melibatkan seluruh 117 karyawan ASN di Kecamatan Mijen, baik desa maupun kecamatan, dan 106 orang yang mengembalikan kuesioner.

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden akan menentukan profil pegawai ASN di Kecamatan Mijen yang dijadikan responden. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Pria	49	46,2 %
2.	Wanita	57	53,8 %
Total		106	100 %

Sumber: Data primer, 2025

Sebagian besar responden ASN di wilayah Kecamatan Mijen berjenis kelamin perempuan, menurut tabel tersebut, dengan 57 responden perempuan (5%, 3,8%), dan 49 responden laki-laki (4%). Hasil pengolahan data identitas responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa lebih banyak perempuan yang bekerja sebagai ASN di wilayah Kecamatan Mijen.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia menunjukkan rentang usia ASN di wilayah Kecamatan Mijen. Identitas responden berdasarkan usia yang merupakan ASN di wilayah Kecamatan Mijen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 29 tahun	12	11,3%
2.	30 – 39 tahun	34	32,1 %
3.	40 – 49 tahun	25	23,6 %
4.	50 – 59 tahun	35	33 %
Total		106	100 %

Sumber: Data primer, 2025

Hasil pengolahan data identitas responden menunjukkan bahwa mayoritas responden yang bekerja sebagai ASN di Kecamatan Mijen berusia 50-59 tahun, dengan 35 responden

(33%), 34 responden (32,1%), 25 responden (23,6%), dan 12 responden (11,3%). usia 20-29 tahun.

Deskripsi Responden Berdasarkan Lamanya Masa Kerja

Lama masa kerja responden ASN di wilayah Kecamatan Mijen sebanyak 104, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

No	Masa kerja	Frekuensi	Presentasi
1.	18 tahun	45	42,5%
2.	9 – 16 tahun	22	20,8 %
3.	17 – 24 tahun	24	22,6%
4.	25 – 32 tahun	13	12,3 %
5.	33 – 40 tahun	2	1,9%
Total		106	100 %

Sumber: Data primer, 2025

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa mayoritas karyawan—45 orang, atau 42,5%—telah bekerja selama 1–8 tahun, sementara 23 karyawan (22,6%), 24 karyawan (22,6%), 15 karyawan (22,5%), dan 22 karyawan (20,8%) telah bekerja selama 9–16 tahun, 17–24 tahun, 25–32 tahun, 13 karyawan (12,3%), dan dua karyawan (1,9%) telah bekerja selama 33–40 tahun. Mayoritas karyawan telah bekerja selama satu hingga delapan tahun, berdasarkan hasil pemrosesan data identitas berdasarkan masa kerja.

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel berikut menunjukkan kelompokan 106 responden yang merupakan ASN di wilayah Kecamatan Mijen berdasarkan pendidikan terakhirnya:

Tabel. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	< SMA / SMK / SMK	3	2,8 %
2.	DIII	30	28,3%
4.	Sarjana	66	62,3 %
5.	Pascasarjana	7	6,6%
Total		106	100 %

Sumber: Data primer, 2025

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa mayoritas ASN di wilayah Kecamatan Mijen berpendidikan Sarjana, sebanyak 66 orang (62,3 %), dan 30 pegawai berpendidikan Diploma III (28,3 %), pegawai berpendidikan pascasarjana sebanyak tujuh orang (6,6%), dan pegawai berpendidikan SMA/SMK/SMK sebanyak tiga orang (2,8%). Hasil pengolahan data identitas berdasarkan ASN di wilayah Kecamatan Mijen menunjukkan bahwa sebagian besar pendidikan terakhir mereka adalah Sarjana.

Keterangan Variabel

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk menentukan pengaruh dukungan superior dan motivasi terhadap *keterlibatan anggota tim* dengan budaya organisasi sebagai *variabel moderasi* . Skala pengukuran yang digunakan dalam penilaian adalah skala Likert 7 poin .

Deskripsi Variabel Dukungan Unggul (X₁)

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskriptif pada variabel Superior Support , tanggapan responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel. Variabel Deskripsi Dukungan Unggul
Statistics

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	MeanX1
Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6.066	6.066	6.047	5.972	6.113	6.170	6.160	6.038	6.047	6.07547169
Median	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.00000000
Mode	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.00000000
Std. Deviation	.6513	.5735	.5754	.5766	.5402	.6395	.6037	.7027	.6231	502912662
Minimum	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.22222222
Maximum	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.00000000

Sumber: Data primer olahan, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa jawaban responden menggunakan skala Likert 1-7. Nilai rata-rata untuk variabel Dukungan Unggul adalah 6,07 , nilai mediannya adalah 6,00 , dan nilai yang paling sering muncul (modus) adalah 6,00 . Oleh karena itu, responden cenderung menjawab pertanyaan dalam rentang setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa tanggapan anggota tim mengenai Dukungan Unggul bagi ASN di wilayah Kecamatan Mijen secara keseluruhan cukup baik.

Jawaban responden dengan nilai rata-rata terendah adalah 5,972 untuk indikator keempat ($X_{1,4}$) , yang menyatakan bahwa atasan menyediakan waktu atau tenaga untuk membantu bawahan. Sementara itu, jawaban responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 6,170 untuk indikator keenam ($X_{1,6}$) , yang menyatakan bahwa atasan menunjukkan perilaku teladan di tempat kerja.

Variabel Motivasi (x_2)

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskriptif pada variabel Motivasi diketahui tanggapan responden seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel. Variabel Deskripsi Motivasi
Statistics

	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	MeanX2
Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5.453	6.028	4.745	6.113	6.396	6.047	6.557	5.415	5.208	5.77253668
Median	6.000	6.000	5.000	6.000	6.000	6.000	7.000	6.000	5.000	5.66666666
Mode	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	7.0	6.0	6.0	5.66666666
Std. Deviation	.9772	.5599	1.4413	.4214	.5104	.5234	.4991	.9448	.9534	465981375
Minimum	2.0	4.0	1.0	4.0	5.0	4.0	6.0	4.0	4.0	4.77777777
Maximum	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.00000000

Sumber: Data primer olahan, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1-7 pada variabel Motivasi , nilai rata-rata (mean) adalah 5,77 , nilai tengah (median) adalah 5,66, dan nilai yang sering muncul (modus) adalah 5,66 . Dengan demikian, kecenderungan responden untuk menjawab pertanyaan dalam rentang jawaban tersebut cukup baik . Hasil ini menunjukkan tanggapan anggota tim terkait Motivasi ASN di Kecamatan dan Desa Mijen. Cukup baik. Jawaban responden dengan nilai rata-rata terendah adalah 4,745 sebagai indikator ketiga ($X_{2,3}$) , yang menyatakan bahwa saya dapat bekerja di bawah tekanan. Sementara itu, jawaban responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 6,557 sebagai indikator keenam ($X_{2,6}$) , yang menyatakan bahwa saya menghormati rekan kerja saya.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (z_1)

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskriptif terhadap variabel Budaya Organisasi , tanggapan responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel. Deskripsi Variabel : Budaya Organisasi

		Statistics														
		z11	z12	z13	z14	z15	z16	z17	z18	z19	z110	z111	z112	z113	z114	MeanZ
N	Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	6.132	6.104	6.509	6.217	6.019	6.009	6.047	5.953	6.066	6.094	6.038	6.000	6.358	6.321	6.133423181
	Median	6.000	6.000	7.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.071428571
	Mode	6.0	6.0	7.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.000000000
	Std. Deviation	.4796	.4963	.6509	.4365	.6169	.4679	.5049	.6076	.4202	.3787	.5332	.6016	.5199	.5080	.3499375860
	Minimum	4.0	4.0	3.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.000000000
	Maximum	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.000000000

Sumber : Data primer olahan, 2025

Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai rata-rata (mean) 6,13, median 6,07, dan modus 6,00, menurut tabel jawaban responden dengan Skala Likert 1-7. Oleh karena itu, responden cenderung memberikan jawaban yang setuju pada pertanyaan. Hasil ini menunjukkan bahwa anggota tim secara keseluruhan merespons budaya organisasi Kecamatan dan Desa Mijen dengan cukup baik.

Jawaban responden dengan nilai rata-rata terendah adalah 5,953 untuk indikator kedelapan ($Z_{1,8}$), yang menyatakan bahwa organisasi melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, jawaban responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 6,509 untuk indikator ketiga ($Z_{1,3}$), yang menyatakan bahwa ketepatan diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Variabel Keterlibatan Anggota Tim (γ_1)

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskriptif terhadap variabel *Employee Engagement*, tanggapan responden ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel .Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	y19	y110	y111	MeanY
Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5.840	5.981	6.330	5.802	6.000	5.632	6.302	5.896	6.104	5.981	5.849	5.974
Median	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	5.909
Mode	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.000
Std. Deviation	.7577	.6322	.5472	.9301	.6325	.9189	.5195	.6463	.4767	.6013	.7533	.4415
Minimum	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.363
Maximum	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa dari jawaban responden dengan Skala Likert 1-7 pada variabel *Keterlibatan Karyawan* , nilai rata-rata (mean) adalah 5,97 , sedangkan nilai tengah (median) adalah 5,91, dan nilai yang sering muncul (modus) adalah 6,00 . Dengan demikian, responden cenderung menjawab pertanyaan dengan jawaban yang setuju . Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tanggapan anggota tim mengenai *Keterlibatan Karyawan* di Kecamatan & Desa Mijen cukup bagus.

Jawaban responden dengan skor rata-rata terendah adalah 5,632 untuk indikator keenam ($Y_{1,6}$) , yang menyatakan bahwa saya menginspirasi pekerjaan saya. Sementara itu, jawaban responden dengan skor rata-rata tertinggi adalah 6,330 untuk indikator ketiga ($Y_{1,3}$), yang menyatakan bahwa saya memberikan upaya terbaik saya untuk instansi saya.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan validitas suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan jika pertanyaan-pertanyaannya dapat mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2019). Jika nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dan Tes Bartlett lebih besar dari 0,5, sampel penelitian dianggap cukup dan dapat dianalisis lebih lanjut. Jika nilai faktor pengisi (matriks komponen) melebihi 0,4, instrumen dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis

lebih lanjut. Hasil uji validitas nilai KMO dan faktor penampungan yang dilakukan menggunakan program SPSS Versi 2.1 for Windows untuk meningkatkan dukungan, motivasi, kultur organisasi, dan keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel. Pengujian Validitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Nilai KMO	Syarat	Keterangan	Indikator	Nilai Loading Factor	Syarat	Keterangan
1.	Dukungan Atasan	0,925	> 0,5	Nilai kecukupan sampel terpenuhi	X1.1	0,708	> 0,4	Valid
					X1.2	0,896		Valid
					X1.3	0,897		Valid
					X1.4	0,749		Valid
					X1.5	0,863		Valid
					X1.6	0,856		Valid
					X1.7	0,853		Valid
					X1.8	0,824		Valid
					X1.9	0,792		Valid
2.	Motivasi	0,741	> 0,5	Nilai kecukupan sampel terpenuhi	X2.1	0,667	> 0,4	Valid
					X2.2	0,498		Valid
					X2.3	0,585		Valid
					X2.4	0,493		Valid
					X2.5	0,484		Valid
					X2.6	0,612		Valid
					X2.7			Tidak Valid
					X2.8	0,749		Valid
					X2.9	0,802		Valid
3.	Budaya Organisasi	0,812	> 0,5	Nilai kecukupan sampel terpenuhi	Z1.1	0,734	> 0,4	Valid
					Z1.2	0,667		Valid
					Z1.3			Tidak Valid
					Z1.4	0,684		Valid
					Z1.5	0,662		Valid
					Z1.6	0,702		Valid
					Z1.7	0,792		Valid
					Z1.8	0,683		Valid
					Z1.9	0,730		Valid
					Z1.10	0,678		Valid
					Z1.11	0,787		Valid
					Z1.12	0,781		Valid
					Z1.13	0,684		Valid
					Z1.14	0,667		Valid
4.	Employee Engagement	0,844	> 0,5	Nilai kecukupan sampel terpenuhi	Y1.1	0,642	> 0,4	Valid
					Y1.2	0,762		Valid
					Y1.3	0,540		Valid
					Y1.4	0,532		Valid
					Y1.5	0,727		Valid
					Y1.6	0,692		Valid
					Y1.7	0,637		Valid
					Y1.8	0,772		Valid
					Y1.9	0,814		Valid
					Y1.10	0,548		Valid
					Y1.11	0,563		Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi kecukupan sampel karena mempunyai nilai faktor pemuatan $> 0,4$, dimana semua indikator variabel yang diteliti valid.

Nilai *faktor pemuatan /matriks komponen* pada setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Pendukung Unggul : Dari sembilan indikator, semua indikator dinyatakan valid.
2. Variabel Motivasi, dari sembilan indikator terdapat satu indikator yang mempunyai nilai < dari *loading factor* , sehingga hanya delapan indikator yang dinyatakan valid, dan satu indikator dinyatakan tidak valid ($X_{2,7}$)
3. Variabel Budaya Organisasi : Dari 14 indikator, terdapat satu indikator yang mempunyai nilai < *loading factor* , sehingga hanya 13 indikator yang dinyatakan valid dan satu indikator dinyatakan tidak valid ($Z_{1,3}$).
4. Variabel Keterlibatan Anggota Tim sebanyak 11 indikator, semua indikator dinyatakan valid.

Menurut Sugiyono (2006), "instrumen yang valid" berarti alat yang digunakan untuk memperoleh data (ukuran) valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur.

Uji Keandalan

Reliabilitas adalah uji yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya, dan digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu variabel memberikan hasil yang konsisten atau reliabel. Jika suatu alat ukur digunakan berulang kali dan hasilnya relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap reliabel. Tabel berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas.

Tabel .Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>Rate of Thumb</i>	Kriteria
1	Dukungan Atasan	0,940	0,7	Reliabel
2	Motivasi	0,741	0,7	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,916	0,7	Reliabel
4	<i>Employee Engagement</i>	0,856	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Variabel Superior Support (X_1), Motivasi (X_2), Budaya Organisasi (Z), dan Keterlibatan Karyawan (Y) dianggap reliabel dan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya, menurut uji reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel di atas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda mengetahui pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu Dukungan Superior (X_1) dan Motivasi. (X_2) terhadap *Keterlibatan Karyawan* (Y). Hasil pengolahan dengan perangkat lunak SPSS 2.1 untuk Windows adalah sebagai berikut:

Tabel. Ringkasan Hasil Penelitian Model Hasil Analisis Regresi

No.	Persamaan	Uji Model			Uji Hipotesis		Ket.
		Adjusted R^2	F	Sig.	Beta	Sig.	
1	$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$	0,433	41,036	0,000	-	-	-
	$X_1 \longrightarrow Y$	-	-	-	0,210	0,006	Hipotesis 1 Diterima
	$X_2 \longrightarrow Y$	-	-	-	0,587	0,000	Hipotesis 2 Diterima
2	$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 (X_1.Z) + e_2$	0,364	31,097	0,000	-	-	-
	$(X_1.Z) \longrightarrow Y$	-	-	-	1,375	0,000	Hipotesis 3 Diterima
3	$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 (X_2.Z) + e_3$	0,476	48,692	0,000	-	-	-
	$(X_2.Z) \longrightarrow Y$				0,771	0,000	Hipotesis 4 Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Persamaan matematika berikut dapat dibuat menggunakan tabel sebelumnya:

$$Y = 0,587 X_2 + e + 0,210 X_1$$

Hal di atas dapat diperjelas menggunakan persamaan ini:

a. Hubungan antara keterlibatan karyawan dan dukungan atasan

Tabel 4.1.5 menunjukkan bahwa, pada tingkat signifikansi $0,006 < 0,05$, koefisien beta positif sebesar 0,210. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dukungan atasan, yaitu, semakin banyak dukungan, semakin baik keterlibatan karyawan.

b. Hubungan Antara Keterlibatan Karyawan dan Motivasi

Dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ dan koefisien beta positif sebesar 0,587, Tabel 4.1.5 menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan dan positif memengaruhi keterlibatan karyawan. Ini menyiratkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan motivasi.

Pengujian Model

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi, juga dikenal sebagai R Square, menunjukkan seberapa baik model dapat menjelaskan variasi variabel dependen atau variabel hasil. Nilai R^2 yang kecil menunjukkan bahwa variabel independen (bebas) dapat menjelaskan variasi variabel dependen minimal, dan nilai R^2 yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.11, hasil uji koefisien determinasi untuk Dukungan Superior dan Motivasi terhadap Keterlibatan Karyawan menunjukkan bahwa variabel Dukungan Superior dan Motivasi dapat memberikan kontribusi 4,3 persen dari keterlibatan karyawan, dengan nilai R^2 (Adjusted R Square) 0,433, sedangkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini memberikan kontribusi 54,9% dari total. keterlibatan karyawan.

Uji F

Nilai signifikansi uji F menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model memiliki pengaruh bersama terhadap variabel dependen; jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka terdapat pengaruh bersama. Hasil Uji F: Bagaimana Keterlibatan Karyawan (Y) Dipengaruhi oleh Motivasi (X2) dan Dukungan Prima (X1). Nilai F hitung sebesar 41,036 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ ditampilkan dalam tabel. Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Karyawan (Y) secara simultan dipengaruhi oleh variabel Pengaruh Dukungan Prima (X1) dan Motivasi (X2).

Pengujian Hipotesis (Uji Signifikansi Parameter Parsial / Uji T)

Uji-t menentukan apakah variabel independen memiliki pengaruh parsial atau individual yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengaruh parsial dapat dilihat dari nilai sig. Jika nilai sig. $< 0,05$, maka terdapat pengaruh parsial yang signifikan, dan hipotesis diterima.

Hasil uji-t pada tabel adalah sebagai berikut:

a. Hasil uji-t untuk Dukungan Superior terhadap Keterlibatan Karyawan menunjukkan Koefisien Beta sebesar 0,210 dengan nilai signifikansi $0,006 < 0,05$; hal ini menunjukkan bahwa Dukungan Superior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, sehingga Hipotesis 1 diterima.

b. Hasil uji-t untuk Motivasi terhadap Keterlibatan Karyawan menunjukkan Koefisien Beta sebesar 0,587 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$; hal ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, sehingga Hipotesis 2 diterima.

Uji Moderasi

Sebuah model menggambarkan hubungan antara variabel penelitian, menurut tinjauan pustaka. Dalam model penelitian ini, budaya organisasi dianggap sebagai variabel moderasi karena memiliki kemampuan untuk melemahkan atau memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini, model moderasi dianggap sebagai model moderator murni, yang berarti bahwa variabel ini memoderasi hubungan antara variabel

independen dan dependen. Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Dukungan Superior (X_1) terhadap *Keterlibatan Karyawan* (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai Variabel Moderasi, diketahui bahwa hasil interaksi Dukungan Superior dengan Budaya Organisasi adalah 1,375 dengan nilai sig $0,000 < 0,05$, yang berarti Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pengaruh Dukungan Superior terhadap *Keterlibatan Karyawan* terbukti. Dengan demikian, **Hipotesis 3 diterima**.

Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap *Keterlibatan Karyawan* (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai Variabel Moderasi, diketahui bahwa hasil interaksi Dukungan Superior dengan Budaya Organisasi adalah 0,771 dengan nilai sig $0,000 < 0,05$, yang berarti **Budaya Organisasi** sebagai variabel moderasi dalam pengaruh Motivasi terhadap *Keterlibatan Karyawan* terbukti. Dengan demikian, **Hipotesis 4 diterima**.

Diskusi

Pengaruh Dukungan Superior terhadap Keterlibatan Karyawan

Menurut Kahn (1990), keterlibatan anggota tim berarti bahwa anggota organisasi memanfaatkan peran mereka di tempat kerja. Keterlibatan ini melibatkan penggunaan dan ekspresi diri secara fisik, kognitif, dan emosional saat menjalankan tugas. Robbins dan Judge (2024) mendefinisikan keterlibatan anggota tim sebagai keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara dukungan supervisor dan keterlibatan anggota tim. Penelitian ini, sebagaimana ditunjukkan oleh Nafiudin dan Andari (2022) dan Amoo dan Adam (2022), menunjukkan bahwa dukungan supervisor berdampak positif terhadap keterlibatan anggota tim.

Pengaruh Motivasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan keterlibatan anggota tim sebagai sejauh mana seorang individu merasa terhubung dengan kesuksesan organisasi dan bagaimana organisasi tersebut berkinerja positif. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung tidak berhenti, lebih cenderung mendorong orang lain untuk menjadi karyawan, dan lebih cenderung berkomitmen pada kegiatan positif di luar organisasi mereka. Dalam konteks ini, motivasi berkaitan dengan upaya untuk mencapai suatu tujuan. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan keterlibatan anggota tim. Penelitian ini mendukung temuan Endayani dan Saman (2021) dan Junengsih dkk. (2022) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan anggota tim.

Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi, suatu sistem makna bersama (Robbins & Judge, 2024). Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh karyawan yang membedakan lembaga tersebut dari yang lain. Dukungan dari atasan dalam suatu organisasi yang mendorong karyawan untuk berinovasi atau menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka menciptakan persepsi keterlibatan anggota tim. Penelitian ketiga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara dukungan atasan terhadap keterlibatan anggota tim dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil ini mendukung temuan Odai dkk. (2021) dan Hidayat dkk. (2024), yang menemukan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh dukungan superior terhadap keterlibatan anggota tim.

Pengaruh Motivasi terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Menurut Melayu SP Hasibuan (2002), motivasi adalah kekuatan pendorong yang menciptakan gairah kerja, mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan

mengintegrasikan semua upaya mereka untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan faktor penting yang mendorong keterlibatan anggota tim, tetapi budaya organisasi secara signifikan memengaruhi efektivitas motivasi. Budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi (seperti pengakuan dan prestasi) dan memfasilitasi keterlibatan yang lebih dalam. Secara teoritis, semakin tinggi motivasi kerja yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat, semakin tinggi keterlibatan anggota tim. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang didukung oleh budaya organisasi yang lemah, semakin rendah keterlibatan anggota tim. Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap keterlibatan anggota tim dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Temuan penelitian ini mendukung temuan Evangeline dan Ragavan (2016) dan Laniado (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh motivasi terhadap keterlibatan anggota tim.

4. KESIMPULAN

Beberapa temuan penelitian diperoleh dari studi ini, antara lain: Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dukungan atasan. Hal ini menyiratkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan dukungan atasan. Kabupaten Mijen sebaiknya meningkatkan dukungan atasan dengan meminta atasan untuk mendedikasikan lebih banyak waktu atau upaya untuk membantu bawahan guna meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi. Hal ini menyiratkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan motivasi. Hal ini menyiratkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan motivasi. Kabupaten Mijen perlu meningkatkan motivasi dengan mengurangi tekanan kerja agar keterlibatan karyawan meningkat. Telah terbukti bahwa budaya organisasi memengaruhi keterlibatan anggota tim dengan berperan sebagai faktor moderasi bagi motivasi dan dukungan superior. Dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, Kabupaten Mijen dapat meningkatkan budaya organisasi dan keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 2002. *Prosedur Penelitian: Pendekatan Praktis* . Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Amoo, AO & Adam, JK (2022). *Dampak Dukungan Supervisor, Umpan Balik Kinerja, dan Beban Kerja terhadap Keterlibatan Dosen TVET di Gauteng, Afrika Selatan* . Expert Journal of Business and Management, Volume 10, Edisi 1, hlm. 14-24
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Buku Pegangan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong, edisi ketiga belas* . Kogan Page
- Andjarwati, Tri. (2015). *Motivasi dari Perspektif Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori XY Mc. Gregor, dan Teori Motivasi Berprestasi McClelland* . Jurnal Ekonomi & Manajemen. Vol. 1 No. 1. hlm. 45 – 54
- Baqir dkk. (2020). *Dampak penghargaan dan pengakuan, serta dukungan supervisor terhadap keterlibatan anggota tim*. American International Journal of Business and Management Studies Vol. 2, No. 3
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima Belas* . Pearson Education, Inc.

- Eisenberger, R. dkk. (2002). *Dukungan Atasan yang Dirasakan: Kontribusi terhadap Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Retensi Karyawan* . Jurnal Psikologi Terapan, 87 (Juli), hlm. 565–573
- Endayani, Fatmasari, dan Saman. (2021). *Dampak kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja terhadap keterlibatan anggota tim* . Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 8 No. 1 Hal. 1 – 6
- Engidaw, AE (2021). *Pengaruh Motivasi terhadap Keterlibatan Anggota Tim di Sektor Publik: Kasus Zona Wollo Utara* . Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan
- Evangeline, ET, & Ragavan, VG (2016). *Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Pemicu Keterlibatan Anggota Tim* . Jurnal Sains dan Teknologi India. Vol 9(2).
- Fahmi, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi* . Bandung: Alfabet
- Farooq, N. & Tufail, M. (2017). *Studi empiris tentang plateau karier, komitmen organisasi, dan kinerja kerja: studi kasus universitas swasta di Peshawar* . Jurnal Penelitian Universitas Kota Volume 07 Nomor 02 Juli 2017 hlm. 178-190
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, S. (1993). *Metodologi Penelitian* , Jilid I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hammer, LB, Kossek, EE, Zimmerman, K , & Daniels, R. (2007). *Klarifikasi Konstruk Perilaku Supervisi Suportif Keluarga (FSSB): Perspektif Multilevel* . Penelitian Stres Kerja dan Kesejahteraan Volume 6, 165-204
- Hammer, LB, Kossek, EE, Yragui, NL, & Bodner, T., Hanson, GC (2009). *Pengembangan dan Validasi Multidimensi Perilaku Supervisi Suportif Keluarga (FSSB)*. Jurnal Manajemen, Vol. 35 No. 4
- Hammer, LB, Kossek, EE, Zimmerman, K., Bodner, T., Anger, W. Kent (2010). *Klarifikasi Proses Intervensi Pekerjaan-Keluarga: Peran Konflik Pekerjaan-Keluarga dan Perilaku Supervisor yang Mendukung Keluarga*. Jurnal Psikologi Terapan. Vol. 96, no. 1, 134–150
- Hasibuan SP Malayu . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hermawan, Lisa Bella & Abadi, Ferryal. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi* . MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen. Jurnal Ilmiah Manajemen. 401-419
- Hidayat dkk. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dan Komitmen Organisasi melalui Keterlibatan Anggota Tim* . Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial Indonesia Volume 3, Edisi 2, 2024, hlm. 100-120

- Junengsih dkk. (2022). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan BBC ETS* . JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan) Volume 5, Nomor 7
- Kahn, WA (1990). *Kondisi psikologis keterlibatan dan pelepasan diri pribadi di tempat kerja* . Academy of Management Journal, 33(4), 692-724
- Kurniawan, Rahma & Anindita, Rina. (2021). *Dampak Dukungan, Penghargaan, dan Pengakuan yang Dirasakan Atasan terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan dalam Pemasaran Karyawan Bank* . Business and Entrepreneurial Review Vol. 21, No. 1 Halaman 171 – 192
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi: Pendekatan Berbasis Bukti Edisi ke-12* . Mc Grow – Hill Companies, Inc.
- Maulidiyah dkk. (2022). *Perilaku organisasi* . Padang : PT. Teknologi Eksekutif Global.
- Mathis, RL, & Jackson, John H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga Belas* . South-Western, Cengage Learning
- Maslow, A. H. (1970). *Motivasi dan Kepribadian* . Penerbit Harper & Row
- Nafiudin & Andari. (2022). *Pengaruh kepuasan kompensasi dan dukungan supervisor terhadap keterikatan anggota tim (studi pada karyawan perusahaan manufaktur di Provinsi Banten)* . Jurnal Manajemen Volume 12 No. 1
- Nurlinda, RA, dan Hidayat, Herman (2024). *Motivasi kerja dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja anggota tim melalui keterlibatan anggota tim sebagai variabel intervening*. Jurnal Ekonomi Syariah Interdisipliner Indonesia (IIJSE) Vol. 7. No. 3
- Odai dkk. (2021). *Menentukan Dampak Dukungan Pengawasan terhadap Keterlibatan Karyawan di Sektor Telekomunikasi Ghana: Peran Budaya Organisasi yang Suportif* . SEISENSE Business Review Vol. 1 No. 2 (2021): 15-31
- Pamungkas, Fachrul Reza, dan Rijanti, Tristiana. (2024). *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sumber Makmur di Kota Semarang* . YUME: Jurnal Manajemen Volume 7 Edisi 1 (2024) Halaman 01 – 18
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2024). *Perilaku Organisasi. Edisi ke-19 Edisi Global* . Pearson Education Limited
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Tuntutan Pekerjaan, Sumber Daya Pekerjaan, dan Hubungannya dengan Kelelahan dan Keterlibatan: Sebuah Studi Multi-Sampel* . Jurnal Perilaku Organisasi. Vol. 25. Halaman 293-315
- Schein, EH (2017). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan. Edisi ke-5* . John Wiley & Sons, Inc. Penerbit
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administratif* . CV Alfabeta. Bandung
- Soelistya dkk. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik*. Sidoarjo: Pusat Pembelajaran Nizamia.

Tuala , Riyuzen Praja.(2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam* . Bandar Lampung: Pusaka Media.