Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p–ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398
Vol. 9, No. 12, Desember 2024

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *AUTHENTIC LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN MEDIASI *TRUST (TRUST IN LEADER)*

Violeta Mardlatillah R.N.I[1], Zakhyadi Ariffin[2], Maruf Kusbianto[3]
Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia[1,2,3]
Email: violetamardlatillah@gmail.com[1], zarifin@ulm.ac.id[2], marufkusbianto@iain-palangkaraya.ac.id[3]

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *authentic leadership* terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader)* pegawai negeri sipil (PNS) pada 8 Struktur Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) Kota Palangka Raya. Hal yang mendasari penelitian ini karena rendahnya *employee engagement* pada sektor pemerintahan, masih ada pegawai yang membaca koran saat jam kerja, masih ada pegawai yang pergi ke kantin saat jam kerja dan masih ada pegawai yang merokok saat jam kerja. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 112 orang yang merupakan pegawai pada 8 SOPD Kota Palangka Raya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, namun tidak dengan *authentic leadership* yang tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. *Servant leadership* dan *authentic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *trust (trust in leader)* sedangkan *trust (trust in leader)* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian ini *trust (trust in leader)* tidak memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* dan pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement*.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Authentic Leadership*, *Trust (Trust in Leader*), *Employee Engagement*.

Abtract

This research was conducted to analyze the effect of servant leadership and authentic leadership on employee involvement mediated by the trust (trust in leaders) of civil servants (PNS) in 8 Regional Apparatus Organizational Structure (SOPD) Palangka Raya City. The reason for this research is the low involvement of employees in the government sector, there are still employees who read newspapers during working hours, there are still employees who go to the canteen during working hours and there are still employees who smoke during working hours. The sample in this study consisted of 112 people who are employees of 8 SOPD in Palangka Raya City. Data collection was carried out using a questionnaire. Methods of data analysis using Partial Least Square (PLS) 3.0. The results showed that servant leadership had a positive and significant effect on employee engagement, but not authentic leadership which had no effect on employee engagement. Servant leadership and authentic leadership have a positive and significant effect on trust (trust in leaders) while trust (trust in leaders) has no effect on employee engagement. In this study, trust (trust in

How to cite: Violeta et al. (2024). Pengaruh *Servant Leadership* dan *Authentic Leadership* Terhadap *Employee Engagement* dengan Mediasi *Trust (Trust in Leader)*. *Syntax Literate. (9)12*. http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i12
E-ISSN: 2548-1398

leader) does not mediate the effect of servant leadership on employee engagement and the effect of authentic leadership on employee engagement.
***Keywords**: Servant Leadership, Authentic Leadership, Trust (Trust in Leader), Employee Engagement.*

Pendahuluan

Employee engagement merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja dan nilai dalam organisasi sehingga pegawai akan memiliki keinginan untuk memajukan organisasi tersebut (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). *Employee engagement* tersebut dianggap dapat meramalkan produktivitas pegawai, keuntungan yang diperoleh perusahaan, mengurangi *turnover intention,* meningkatkan kepuasan konsumen serta keberhasilan suatu organisasi (Kusmalinda *et.al.*, 2015). Secara umum, seorang pegawai yang memiliki *engagement* kuat akan tampak antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya bukan hanya karena mereka mendapatkan gaji namun karena pegawai tersebut ingin memberikan sesuatu yang lebih daripada yang diberikan oleh pegawai lainnya untuk organisasi tempatnya bekerja.

Employee engagement tidak hanya penting bagi sebuah organisasi, namun penting juga untuk kepentingan pegawai itu sendiri yang dimana pegawai tersebut dapat menggunakan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam perjanjian kontrak untuk mengalangi organisasi mencapai tujuannya sehingga kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dianggap sangat penting dalam meningkatkan *employee engagement* dalam suatu organisasi (Osbone & Hammoud, 2017).

Salah satu cara bagi pegawai untuk mengungkapkan bahwa mereka loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja adalah dengan *engagement*, yang artinya pegawai akan lebih melibatkan diri dalam berbagai hal yang berhubungan dengan tempat mereka bekerja dan dalam menanggapi berbagai insentif yang telah mereka terima dari tempat mereka bekerja (Saks, 2006) sehingga *employee engagement* menjadi salah satu tantangan terbesar di tempat kerja saat ini. Organisasi yang kompleks dan memiliki peraturan yang ketat akan menjadikan *employee engagement* sebagai tantangan di masa depan (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014)

Organisasi yang berada dalam naungan pemerintahan memiliki tekanan pekerjaan yang ekstrem, mereka diharapkan mampu memberikan sebuah pelayanan dan terus meningkatkan kinerja sebab hal tersebut dapat memberikan nilai positif terhadap lembaga pemerintah tempat mereka bekerja (Lavigna, 2017). Keterikatan pegawai dalam sebuah pekerjaan dan memiliki komitmen terhadap organisasi mereka akan memberikan keunggulan bersaing pada perusahaan termasuk daya produksi yang tinggi dan *low employee turnover* (Vance, 2006) yang dimana persentase keterikatan pegawai di pasar terbesar dunia adalah sebesar 61%, angka tersebut tidak berubah dari 2013 hingga 2014 namun terjadi kenaikan 1 poin sehingga menjadi 62% pada keterikatan pegawai global dikarenakan ekonomi terus membaik (Hewitt, 2015).

Data dalam jurnal semesteran Gallup Manajemen tentang *Employee Engagement Index* mengemukakan bahwa 29% pegawai termasuk dalam kategori *engaged employee* sedangkan sebuah studi yang dilakukan oleh Gallup tentang *employee engagement assessment* yang dilakukan terhadap 49,928 unit kerja dengan jumlah pegawai hampir 1,4 juta menyebutkan bahwa adanya keterikatan yang jelas antara *employee engagement* dan 9 performa, yaitu : 1) peringkat pelanggan; 2) profitabilitas; 3) produktivitas; 4) omset; 5) insiden keselamatan; 6) penyusutan; 7) absensi; 8) insiden keselamatan pelanggan; 9) kualitas (Sorenson, 2013).

Employee engagement tidak hanya penting dalam sektor ekonomi namun keterikatan pegawai juga penting dalam pemerintahan karena keterikatan tersebut tidak hanya berkaitan dengan kinerja melainkan dapat membantu menciptakan opini publik tentang pemerintah. *Human resource consulting* telah melakukan penelitian terkait dengan keterikatan pegawai pada sektor publik yang dimana pada hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa keterikatan pegawai di sektor pemerintahan dapat dikatakan rendah, untuk keterikatan pegawai pada sektor swasta sebesar 44% terlibat penuh dan sedangkan keterikatan pegawai pada sektor publik hanya sebesar 38% (Lavigna, 2017). Hal tersebut dapat disebabkan karena adanya pegawai yang *disengagement.* Beberapa tanda yang akan muncul jika pegawai *disengagement* adalah tidak memiliki inisiatif dalam bekerja, aktivitas yang dilakukan saat jam kerja tidak sehat, hanya diam jika terjadi masalah di tempat kerja, kurangnya motivasi dalam bekerja dan akhir pekan yang tidak produktif (Mizne, n.d). Hasil lain yang dikemukakan pada penelitian tersebut juga menemukan beberapa pendorong utama dalam keterikatan pegawai di sektor publik dan dan swasta, beberapa pendorong tersebut adalah kepemimpinan dan mengelola perubahan, pelatihan dan pengembangan, pekerjaan itu sendiri dan yang terakhir adalah pengakuan dan nilai pegawai (Lavigna, 2017).

Di Indonesia sendiri data mengenai *employee engagement* mengalami peningkatan secara konsisten sebesar 7% dari 64% hingga 71% selama enam tahun terakhir. Angka tersebut dapat dikatakan sebagai angka tertinggi diantara 11 negara lainnya yang berada di Asia Pasifik selain itu Indonesia juga menjadi negara dengan jumlah terkecil untuk *employee disengaged* (Ilfe, 2016). Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Dale Garnegie Indonesia (DGI) menyebutkan bahwa tenaga kerja dalam kategori millennial (kelahiran tahun 1986-2000) memiliki *fully engaged* sebesar 25% dengan tempat dimana mereka bekerja padahal tenaga kerja millennial menjadi angkatan kerja terbesar di Indonesia (Anwar, 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *human resource consulting* menyebutkan bahwa kepemimpinan menjadi pendorong dari *employee engagement.* Kepemimpinan tersebut menjadi pendorong keterikatan pegawai dalam sektor pemerintahan yang dimana *abilities* dan *skill* dari seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai (Lavigna, 2017). Tidak hanya kemampuan dari seorang pemimpin, namun adanya kemampuan dari anggotanya dapat menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam sebuah pemerintahan, maka dari itu untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola dan mengorganisasikan anggotanya (Istiharoh, 2013) selain itu keterikatan pemimpin secara pribadi dengan organisasi akan mempengaruhi kemungkinan adanya keterikatan anggotanya dengan menunjukkan perilaku yang menarik perhatian anggota untuk ikut terlibat (Oehler & Adair, 2019). Respon yang diberikan oleh bawahan akan berbeda tiap gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya dan akan berdampak pada kinerja individu dan pencapaian tim. Selain kepemimpinan, kepercayaan menjadi salah satu aspek yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yang dimana kepercayaan pegawai terhadap pimpinannya dapat memberikan kontribusi pada keterikatan kerja dan kepercayaan interpersonal dapat meramalkan keterikatan kerja pegawai (Hassan & Ahamed, 2011), sehingga akan memunculkan pemikiran yang sejalan antara bawahan dan atasan (Azeem, Rubina, & Paracha, 2013) tanpa adanya kepercayaan antara bawahan dan atasan maka tidak mungkin ada hubungan yang harmonis dalam menjalankan sebuah organisasi. Jika *engagement* dalam organisasi itu lemah maka kepercayaan akan semakin melemah begitu pula sebaliknya (Gulo, 2018).

Hubungan antara kepercayaan dan keterikatan dapat dijelaskan oleh pertukaran sosial yang dimana pertukaran sosial tersebut berdasar pada keyakinan termasuk persepsi kepercayaan oleh anggotanya yang dapat membentuk hubungan antara organisasi dan karyawan (Blau, 1989). Terlepas dari lingkungan yang memungkinkan timbulnya

kepercayaan, persepsi dari individu mengenai kemampuan yang mereka miliki juga berkontribusi secara positif bagi orgnaisasi juga merupakan hal penting dalam proses keterikatan (Hashmi & Naqvi, 2012).

Dari penelitian terdahulu ditemukan adanya *research gap* seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Colbert (2012) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah prediktor dari keterikatan dan penelitian yang dilakukan oleh Yuswardi (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan berbeda dengan penelitian yang dilakukan Orthman *et.al*. (2017) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah prediktor yang signifikan terhadap keterikatan pegawai. Selanjutnya terdapat keterbatasan literatur yang meneliti tentang *servant leadership*, *authentic leadership, employee engagement* dan *trust (trust in leader)* sehingga menunjukkan belum ada penelitian terdahulu yang meneliti variabel *servant leadership* dan *authentic leadership* terhadap *employee engagement* dengan mediasi *trust (trust in leader)* secara bersamaan.

Tabel 1. *Asessment* Awal

Pertanyaan	Jumlah yang menjawab Ya	Jumlah yang menjawab Tidak	Jumlah Keseluruhan	Persentase yang menjawab Ya
Kepala Dinas akan menegur jika pegawai melakukan kesalahan	18	0	18	100 %
Ada pegawai yang membaca koran saat jam kerja	14	4	18	77,8 %
Ada pegawai yang pergi ke kantin saat jam kerja	11	7	18	61,1 %
Ada pegawai yang merokok saat jam kerja	13	5	18	72,2 %
Kepala Dinas memberi dukungan kepada pegawai	18	0	18	100 %
Kepala Dinas memberikan motivasi kepada pegawai	17	1	18	94,4 %
Kepala Dinas bersedia mendengarkan opini pegawai	18	0	18	100 %
Kepala Dinas bersedia meminta maaf jika melakukan kesalahan	17	1	18	94,4 %
Kepala Dinas peduli terhadap kesejahteraan pegawai	18	0	18	100 %

Sumber : SOPD Kota Palangka Raya

Berdasarkan tabel hasil *assessment* awal terhadap 18 orang pegawai dari 7 SOPD yaitu Dinas Kesehatan Kota Palangka Raya, Dinas Perikanan Kota Palangka Raya, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Palangka Raya, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Palangka Raya, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruangan Kota Palangka Raya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palangka Raya dan Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kota Palangka Raya yang 15 orang pegawai diantaranya melakukan komunikasi dengan Kepala Dinas >3 kali

dalam seminggu dan *assessment* tersebut dilakukan secara acak kepada pegawai yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil menyebutkan bahwa sebesar 77,8% pegawai ada yang membaca koran saat jam kerja, 61,1% pegawai pergi ke kantin saat jam kerja, 72,2% pegawai merokok saat jam kerja dan masih ada beberapa pegawai bekerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa ada keinginan untuk memajukan instansi tempatnya bekerja, padahal pegawai menjawab sebesar 94,4% untuk Kepala Dinas yang memberikan motivasi kepada pegawai dan Kepala Dinas yang bersedia meminta maaf jika melakukan kesalahan dan sebesar 100% untuk kepala dinas yang menegur jika pegawai melakukan kesalahan, kepala dinas memberikan dukungan kepada pegawai, kepala dinas bersedia mendengarkan opini pegawai dan kepala dinas peduli terhadap kesejahteraan pegawai.

Pertanyaan dari *assessment* awal yang diajukan diatas merupakan ciri-ciri dari *employee disengaged*, karakteristik *servant leadership* dan karakteristik *authentic leadership* yang dimana hasil tersebut menunjukkan adanya tanda-tanda *employee disengaged* walaupun pimpinan telah menjalankan tugasnya dengan baik. Hasil pada *assessment* awal tersebut menunjukkan adanya *gap* terhadap penelitian terdahulu sehingga hal ini menjadi menarik untuk diteliti, maka penelitian yang akan dilakukan ini mengangkat judul "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Authentic Leadership* Terhadap *Employee Engagement* dengan Mediasi *Trust (trust in leader)*" untuk mengetahui apakah kepercayaan kepada atasan memliki peran yang berpengaruh terhadap *employee engagegement* yang dilakukan pada SOPD Kota Palangka Raya. Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk menganalisa *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*. (2) Untuk menganalisa *authentic leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* (3) Untuk menganalisa *servant leadership* berpengaruh terhadap *trust (trust in leader).* (4) Untuk menganalisa *authentic leadership* berpengaruh terhadap *trust (trust in leader*). (5) Untuk menganalisa pengaruh *trust (trust in leader)* terhadap *employee engagement*. (6) Untuk menganalisa pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader).* (7) Untuk menganalisa pengaruh *authentic leaderhip* terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader).*

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis secara empiris dan mengukur hubungan antar variabel penelitian, yaitu servant leadership, authentic leadership, dan faktor-faktor terkait lainnya. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) dari 8 Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) di Kota Palangka Raya yang dipilih berdasarkan kriteria lamanya Kepala Dinas menjabat, yakni minimal 6 bulan. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan simple random sampling dengan kriteria sampel merupakan PNS yang bekerja di 8 SOPD tersebut. Jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 112 responden dari total 471 populasi, dan data kuesioner yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis PLS (Partial Least Squares) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Proses pengolahan data diawali dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian mampu mengukur variabel penelitian secara akurat dan konsisten. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel, sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dengan ambang batas > 0,6. Setelah instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, analisis data dilanjutkan dengan evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian, serta inner model untuk mengukur hubungan antar variabel laten melalui nilai koefisien jalur dan R-square.

Teknik bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis dengan melihat nilai t-hitung dan tingkat signifikansi p-value. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam konteks penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum melakukan uji *outer model*, dilakukan pengujian pendahuluan terkait dengan uji validitas dan reliabilitas data. Pengujian tersebut dilakukan sebelum mengumpulkan data penelitian, dimaksudkan untuk uji coba awal agar data yang diperoleh nantinya mampu mengukur suatu hal yang perlu diukur. Pengujian validitas dan reliabilitas ini menggunakan sampel sebanyak 40 responden sehingga R tabel yang digunakan adalah 0.312. Pengujian validitas diuji menggunakan *correlated item total correlation* dengan tekhnik korelasi *person product moment* dan untuk pengujian reliabilitas menggunakan nilai *alpha cronbach*. Hasil uji tersebut seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel *Servant Leadership*

Indikator	Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Love	SL1	0.429	0.312	Valid
	SL2	0.733	0.312	Valid
	SL3	0.400	0.312	Valid
	SL4	0.661	0.312	Valid
	SL5	0.662	0.312	Valid
Empowerment	SL6	0.622	0.312	Valid
	SL7	0.643	0.312	Valid
	SL8	0.746	0.312	Valid
	SL9	0.818	0.312	Valid
	SL10	0.650	0.312	Valid
Vision	SL11	0.590	0.312	Valid
	SL12	0.660	0.312	Valid
	SL13	0.730	0.312	Valid
	SL14	0.727	0.312	Valid
	SL15	0.758	0.312	Valid
Humility	SL16	0.766	0.312	Valid
	SL17	0.352	0.312	Valid
	SL18	0.638	0.312	Valid
	SL19	0.802	0.312	Valid
	SL20	0.777	0.312	Valid
Trust (trust in leader)	SL21	0.359	0.312	Valid
	SL22	0.420	0.312	Valid
	SL23	0.586	0.312	Valid
	SL24	0.519	0.312	Valid
	SL25	0.552	0.312	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada Tabel 2 di atas maka dapat diketahui bahwa dari 25 item pertanyaan yang telah diujikan didapatkan hasil untuk keseluruhan item

pertanyaan adalah valid sehingga kuesioner dapat dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel *servant leadership.*

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Authentic Leadership*

Indikator	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Self Awareness	AL1	0.620	0.312	Valid
	AL2	0.455	0.312	Valid
	AL3	0.643	0.312	Valid
	AL4	0.679	0.312	Valid
Transparansi	AL5	0.703	0.312	Valid
	AL6	0.736	0.312	Valid
	AL7	0.735	0.312	Valid
	AL8	0.765	0.312	Valid
	AL9	0.784	0.312	Valid
Moral	AL10	0.767	0.312	Valid
	AL11	0.800	0.312	Valid
	AL12	0.649	0.312	Valid
	AL13	0.711	0.312	Valid
Balanced Processing	AL14	0.775	0.312	Valid
	AL15	0.778	0.312	Valid
	AL16	0.718	0.312	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada Tabel 3 di atas maka dapat diketahui bahwa dari 16 item pertanyaan yang diujikan didapatkan hasil keseluruhannya adalah valid sehingga item pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid untuk mengukur variabel *authentic leadership.*

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel *Trust (Trust in Leader)*

Indikator	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompetensi Pemimpin	T1	0.818	0.312	Valid
	T2	0.648	0.312	Valid
	T3	0.655	0.312	Valid
	T4	0.758	0.312	Valid
	T5	0.476	0.312	Valid
Kebajikan Pemimpin	T6	0.585	0.312	Valid
	T7	0.497	0.312	Valid
	T8	0.698	0.312	Valid
	T9	0.596	0.312	Valid
	T10	0.639	0.312	Valid
Keandalan Pemimpin	T11	0.798	0.312	Valid
	T12	0.801	0.312	Valid
	T13	0.799	0.312	Valid
	T14	0.827	0.312	Valid
	T15	0.640	0.312	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada Tabel 4 di atas maka dapat diketahui bahwa dari 15 pertanyaan yang diujikan didapatkan hasil keseluruhan adalah valid sehingga item pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan mampu untuk mengukur variabel *trust (trust in leader)*.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Vigor	EE1	0.548	0.312	Valid
	EE2	0.572	0.312	Valid
	EE3	0.689	0.312	Valid
	EE4	0.722	0.312	Valid
	EE5	0.726	0.312	Valid
	EE6	0.710	0.312	Valid
Dedication	EE7	0.543	0.312	Valid
	EE8	0.756	0.312	Valid
	EE9	0.663	0.312	Valid
	EE10	0.697	0.312	Valid
	EE11	0.648	0.312	Valid
	EE12	0.747	0.312	Valid
Absorption	EE13	0.734	0.312	Valid
	EE14	0.667	0.312	Valid
	EE15	0.527	0.312	Valid
	EE16	0.729	0.312	Valid
	EE17	0.596	0.312	Valid
	EE18	0.676	0.312	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada Tabel 5 di atas maka dapat diketahui bahwa dari 18 pertanyaan yang diujikan didapatkan hasil keseluruhan adalah valid sehingga item pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan mampu untuk mengukur variabel *employee engagement.*

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	*Alpha cronbach*	Keterangan
Servant Leadership	0.918	Reliabel
Authentic Leadership	0.930	Reliabel
Trust (trust in leader)	0.907	Reliabel
Employee Engagement	0.917	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

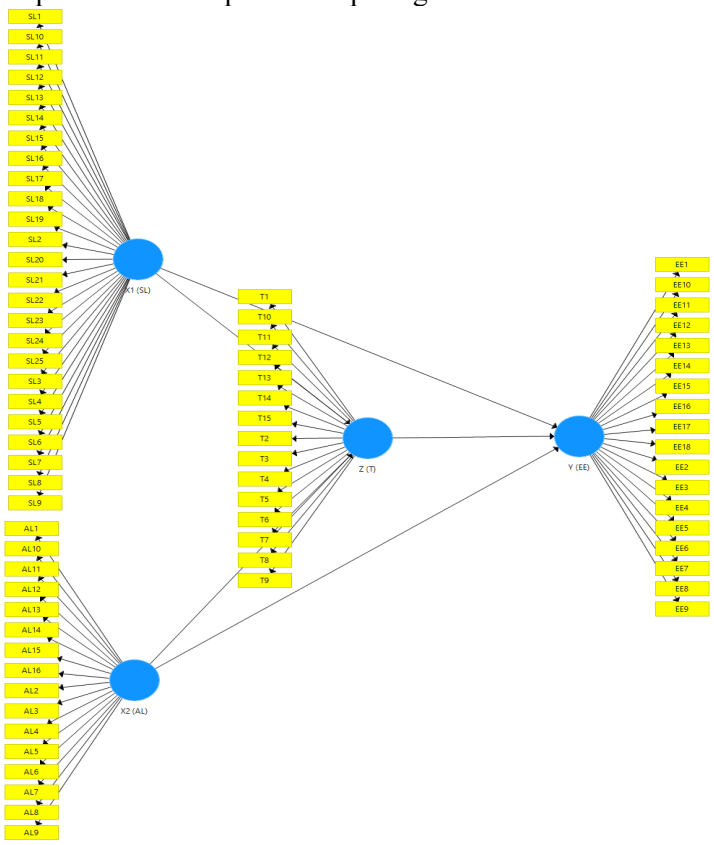
Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 6 di atas diketahui bahwa nilai *alpha cronbach* untuk keseluruhan variabel > 0,60 maka item pertanyaan kuesioner tersebut adalah reliabel sehingga item pertanyaan tersebut dapat dikatakan relatif konsisten jika dilakukan pengujian ulang.

Analisis Hasil Outer Model

O*uter model* dilakukan untuk memastikan apakah pengukuran yang digunakan telah valid dan reliabel. Tahapan yang dilakukan saat uji validitas yaitu *convergen validity* dan *discriminant validity* sedangkan untuk mengetahui reliabilitas yaitu *composit reliability.*

Convergen Validity

Pada tahapan ini yang dilihat adalah nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5. *Outer model* pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. *Outer Model* Penelitian Awal

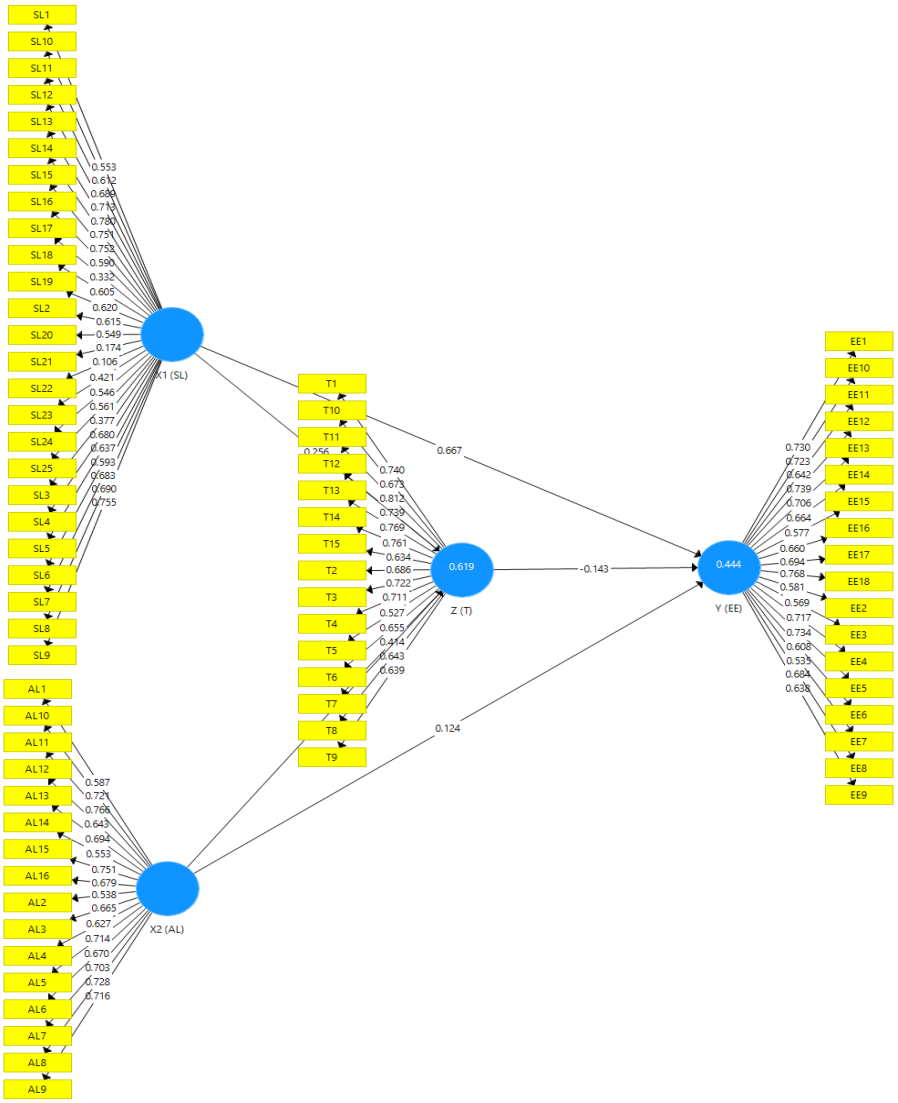
Sumber: Output SmartPLS, 2020

Keterangan: *Servant Leadership* (SL), *Authentic Leadership* (AL), *Trust (trust in leader)* (T), *Employee Engagement* (EE).

Dari model gambar 1 maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

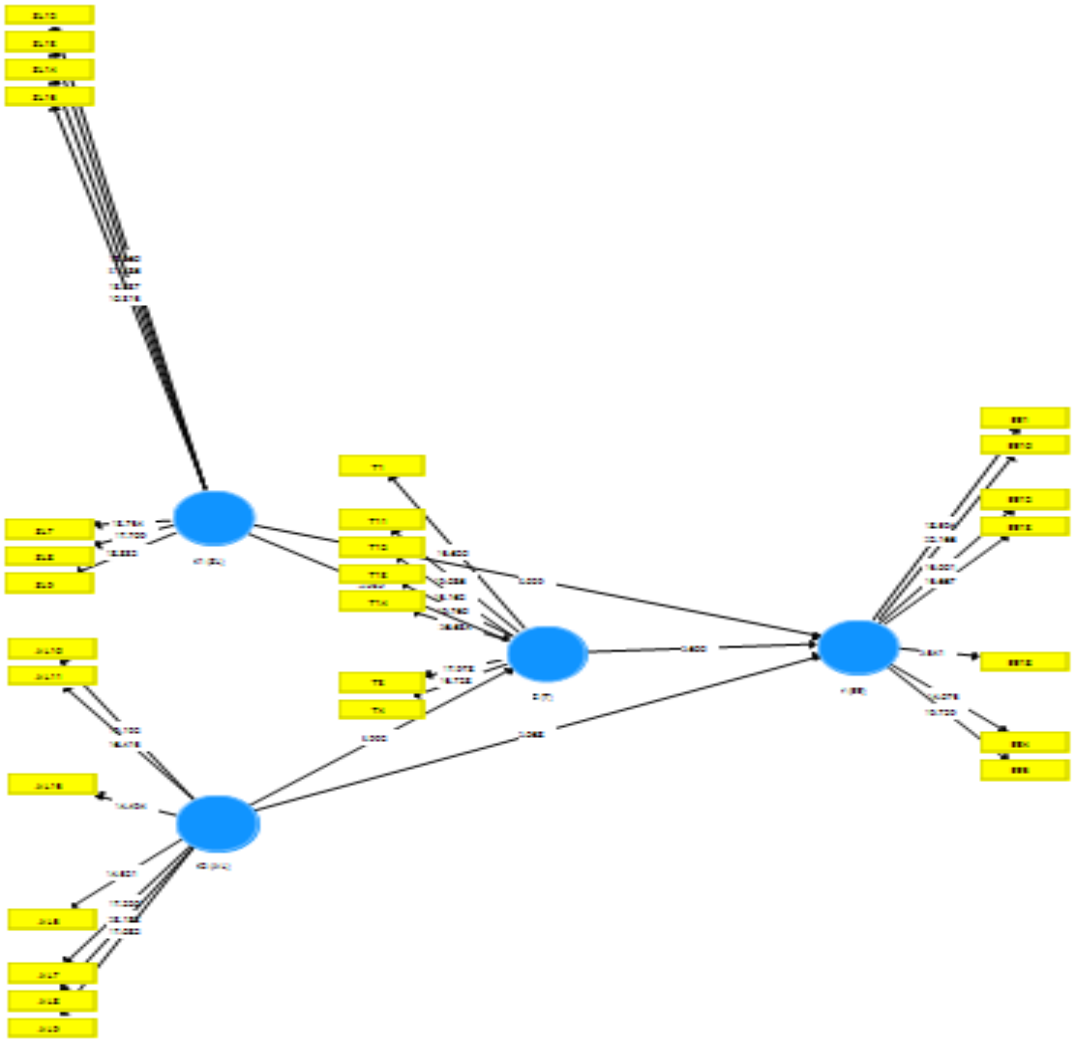
1. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
2. *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
3. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Trust (trust in leader)*
4. *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap *Trust (trust in leader)*
5. *Trust (trust in leader)* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
6. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan dimediasi oleh *Trust (trust in leader)*
7. *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan dimediasi oleh *Trust (trust in leader)*

Pengujian *outer model* dan *inner model* akan dilakukan untuk membuktikan hipotesis tersebut.



Gambar 2. Hasil Evaluasi *Outer Model*
Sumber: Output SmartPLS, 2020

Indikator akan dikatakan memenuhi kriteria *convergen validity* jika memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5 maka dikatakan indikator tersebut valid. Dari gambar diatas diketahui terdapat beberapa item variabel yang memiliki nilai < 0,7 sehingga perlu dilakukan eliminasi dan pengujian ulang.



Gambar 3. Hasil *Outer Model* setelah dilakukan Eliminasi
Sumber: Output SmartPLS, 2020

Setelah dilakukan eliminasi dan pengujian ulang, maka dapat dilihat pada gambar 3, nilai *loading factor* untuk item dari keempat variabel > 0,7 sehingga dapat dilakukan analisa berikutnya. Nilai AVE untuk tiap variabel dapat dilihat pada tabel 5.14 di bawah ini:

Tabel 7. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Servant Leadership	0.607
Authentic Leadership	0.573
Trust (trust in leader)	0.590
Employee Engagement	0.605

Sumber: Output SmartPLS, 2020

Berdasarkan nilai AVE pada tabel di atas maka dapat diketahui bahwa nilai AVE masing-masing variabel > 0,5 sehingga indicator variabel tersebut memenuhi persyaratan validitas.

Discriminant Validity

Pada tahapan ini yang dilihat adalah nilai *cross loading* pada variabel yang dituju memiliki nilai tertinggi daripada variabel lain maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut dapat menjelaskan mengenai variabel yang dituju.

Tabel 8. Nilai *Cross Loading*

Indikator	X1 (SL)	X2 (AL)	Z (T)	Y (EE)
SL12	0.775	0.393	0.439	0.492
SL13	0.832	0.582	0.597	0.615
SL14	0.788	0.521	0.521	0.418
SL15	0.762	0.444	0.413	0.479
SL7	0.726	0.415	0.36	0.457
SL8	0.771	0.411	0.423	0.535
SL9	0.796	0.439	0.48	0.532
AL10	0.494	0.762	0.513	0.353
AL11	0.438	0.757	0.563	0.341
AL15	0.509	0.761	0.544	0.399
AL5	0.512	0.71	0.539	0.526
AL7	0.446	0.763	0.619	0.322
AL8	0.363	0.785	0.543	0.326
AL9	0.36	0.76	0.545	0.306
T1	0.388	0.566	0.779	0.378
T11	0.408	0.577	0.788	0.259
T12	0.403	0.571	0.752	0.203
T13	0.49	0.555	0.775	0.376
T14	0.538	0.599	0.817	0.296
T3	0.521	0.554	0.77	0.418
T4	0.502	0.563	0.763	0.342
EE1	0.536	0.43	0.334	0.774
EE10	0.538	0.419	0.309	0.782
EE12	0.505	0.44	0.329	0.754
EE13	0.454	0.305	0.369	0.764
EE18	0.567	0.354	0.315	0.736
EE4	0.408	0.316	0.387	0.758
EE5	0.452	0.337	0.237	0.806

Sumber: Output SmartPLS, 2020

Berdasarkan pada tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* setiap indikator terhadap variabel latennya lebih besar daripada nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten lainnya sehingga setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Pada tahapan ini yang dilihat adalah nilai *composite reliability,* jika nilai *composite reliability* > 0,8 maka dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 9. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	*Composit Reliability*	*Cronbach Alpha*	Keterangan
Servant Leadership	0.915	0.892	Reliabel
Authentic Leadership	0.904	0.876	Reliabel
Trust (trust in leader)	0.915	0.891	Reliabel

Variabel	*Composit Reliability*	*Cronbach Alpha*	Keterangan
Employee Engagement	0.910	0.884	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS, 2020

Berdasarkan tabel 9 diketahui jika nilai *cronbach alpha* dan *composit reliability* > 0,8 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan reliabel.

Analisis Hasil *Inner Model*

Pada pengujian *Inner Model*, *Goodness of Fit Model* diukur menggunakan nilai *R-square* variabel laten dependen.

Tabel 10. Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai *R-Square*
Trust (trust in leader) (Z)	0.444
Employee Engagement (Y)	0.578

Sumber : Output SmartPLS, 2020

Dari hasil analisis tabel 10, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel Z sebesar 0.444 itu berarti variabel *trust (trust in leader)* dapat dijelaskan oleh *servant leadership* dan *authentic leadership* sebesar 44.4%. Kemudian nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Y sebesar 0.578 yang berarti variabel Y tersebut dapat dijelaskan oleh *servant leadership, authentic leadership* dan *trust (trust in leader)* sebesar 57.8%. Adapun kategori dalam menentukan kekuatan model yaitu jika nilai 0.25 menunjukkan model yang lemah, nilai 0.50 menunjukkan model yang moderat dan nilai 0.75 menunjukkan model yang kuat (Latan & Ghozali, 2012). Sehingga dapat disimpulkan untuk variabel Z dikategorikan model yang lemah dan variabel Y diketegorikan model moderat.

Pengujian Hipotesis

Hasil yang didapatkan pada pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini:

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

	Sampel Asli	Sampel *Mean*	Standar Deviasi	T-Statistik	P-*Values*	Keterangan
Servant Leadership (X1) →*Employee Engagement* (Y)	0.557	0.561	0.076	7.313	0.000	Diterima
Authentic Leadership (X2) → *Employee Engagement* (Y)	0.161	0.163	0.092	1.748	0.081	Ditolak
Servant Leadership (X1) →*Trust (trust in leader)* (Z)	0.257	0.255	0.083	3.104	0.002	Diterima
Authentic Leadership (X2) →*Trust (trust in leader)* (Z)	0.579	0.585	0.090	6.440	0.000	Diterima
Trust (trust in leader) (Z)→*Employee Engagement* (Y)	-0.071	-0.074	0.132	0.536	0.592	Ditolak

Sumber : Output SmartPLS, 2020

Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan estimasi koefisien jalur melalui nilai signifikansi (t-statistik) dengan prosedur *bootstrapping* seperti pada tabel 5.18 dengan ketentuan jika nilai kritis 1,96 pada taraf signifikansi 5% (0,05) maka koefisien jalur dapat dikatakan signifikan (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Dari hasil tabel di atas maka dapat diketahui bahwa H1 diterima sebab nilai t-statistik > 1,96 dan taraf signifikansi < 0.05 sehingga *servant leaderhip* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Uji H2 ditolak karena < 1,96 dan segnifikan > 0.05 sehingga *authentic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Uji H3 diterima yang berarti *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust (trust in leader)*. Uji H4 diterima yang dimana berarti *authentic leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *trust (trust in leader)*. Uji H5 ditolak sebab nilai t-statistik < 1,96 dan signifikansi > 0,05 sehingga *trust (trust in leader)* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 12. Rangkuman Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	*Servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*	Diterima
H2	*Authentic leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*	Ditolak
H3	*Servant leadership* berpengaruh terhadap *trust (trust in leader)*	Diterima
H4	*Authentic leadership* berpengaruh terhadap *trust (trust in leader)*	Diterima
H5	*Trust (trust in leader)* berpengaruh terhadap *employee engagement*	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, 2020

Tabel 13. Hasil Pengujian Mediasi

	Sampel Asli	Sampel *Mean*	Standar Deviasi	T- Statistik	P- *Values*	Keterangan
Servant leadership (X1) → *Trust (trust in leader)* (Z) → *Employee engagement* (Y)	-0.018	-0.019	0.035	0.521	0.603	Ditolak
Authentic leadership (X2) → *Trust (trust in leader)* (Z) → *Employee engagement* (Y)	-0.041	-0.043	0.080	0.509	0.611	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, 2020

Dari hasil analisis pada tabel 5.20 dapat diketahui H6 dan H7 ditolak sebab nilai t-statistik < 1,96 dan signifikansi > 0,05 maka *servant leadership* dan *authentic leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* dengan *trust (trust in leader)* sebagai mediasi sehingga dapat disimpulkan bahwa *trust (trust in leader)* merupakan *partial mediation*.

Tabel 14. Rangkuman Uji Mediasi

	Hipotesis	Kesimpulan
H6	*Servant leadership* mempengaruhi *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader)*	Ditolak
H7	*Authentic leadership* mempengaruhi *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader)*	Ditolak

Sumber : Output SmartPLS, 2020

Pembahasan Hasil Penelitian

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa, *servant leadership* yang diterapkan oleh pimpinan pada 8 Instansi Pemerintahan tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada instansi tersebut. Artinya semakin tinggi *servant leadership* yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi pula *employee engagement.* Tingginya tingkat *employee engagement* ini didasari oleh gaya kepemimpinan yang dianut oleh pimpinan tersebut dan dirasakan dapat memberikan energi positif pada pegawai. Selain itu pimpinan juga menunjukkan kepeduliannya kepada pegawai dengan menciptakan hubungan kerja yang baik seperti bersedia mendengarkan opini pegawai, bersedia mendengarkan pendapat ataupun kritik, membantu mencari jalan keluar jika ada permasalahan dan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi. Jika pimpinan terus menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) maka pegawai akan bekerja dengan maksimal dan bukan hanya untuk menyelesaikan tugasnya namun pegawai tersebut akan berusaha untuk memajukan instansi tempatnya bekerja. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Carter dan Baghurst (2013) mengungkapkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement* khususnya dengan komitmen, loyalitas, kepemilikan dan keseluruhan mitra yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Authentic Leadership* Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap *Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, di dapatkan hasil bahwa *authentic leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement.* Hal ini berarti Pimpinan belum maksimal menerapkan gaya kepemimpinan yang autentik sehingga *employee engagement* tidak tercipta. *Employee engagement* dapat timbul karena pimpinan tersebut mampu menunjukkan perilaku yang dapat meyakinkan pegawainya untuk terus loyal terhadap instansi, maka dari itu pimpinan dari tiap-tiap instansi perlu menerapkan *authentic leadership* agar pegawai tersebut merasa terikat dan bertanggungjawab terhadap pekerjaanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hayuningtyas dan Helmi (2015) bahwa perspektif pegawai terhadap pimpinan tidak akan mempengaruhi *engagement* yang dimiliki dan pegawai akan tetap melakukan tugas sesuai target yang telah ditentukan walaupun tidak mendapatkan pendekatan *authentic leadership* dari pimpinan.

Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Trust (trust in leader)

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *trust (trust in leader).* Artinya jika nilai *servant leadership* semakin tinggi maka kepercayaan pegawai terhadap pimpinan akan semakin tinggi pula. Seorang pimpinan tidak hanya menjadi perwakilan dari bagian manajemen namun pimpinan harus bisa menunjukkan keefektifan dalam memimpin, maka dari itu pimpinan dari masing-masing instansi harus mampu memberikan dukungan kepada pegawainya agar pegawai tersebut dapat memberikan kepercayaannya kepada pimpinan.

Dalam penelitian ini membuktikan bahwa pimpinan telah dapat menunjukkan *servant leadership* yang baik kepada pegawai maka secara tidak langsung pegawai tersebut akan merasa bahwa pimpinannya memberikan energi positif sehingga akan memunculkan kepercayaan dari pegawai terhadap pimpinan.

Authentic Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Trust (trust in leader)

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust (trust in leader).* Hal ini berarti senakin tinggi *authentic leadership* maka akan semakin tinggi pula *trust (trust in leader)* pegawai. Jika pimpinan dari instansi tersebut terus mengembangkan kepemimpinan *authentic* yang dimilikinya maka pegawai akan percaya terhadap pimpinan sebab *authentic leadership* telah diusulkan menjadi salah satu bagian dari kepemimpinan yang efektif yang dimana kepemimpinan tersebut akan dapat membangun rasa percaya antara pegawai dan pimpinan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan dari tiap-tiap SOPD telah mampu menunjukkan *authentic leadership* dengan baik sehingga pegawai menaruh kepercayaan pada pemimpinnya, hal ini merupakan respon yang positif sebab dengan adanya kepercayaan tersebut pegawai akan sepenuhnya yakin jika pimpinan mereka mampu mengayomi anggotanya.

Trust (trust in leader)* Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap *Employee Engagement

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *trust (trust in leader)* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement. Employee engagement* muncul karena adanya kepercayaan dari pegawai terhadap pimpinan serta adanya sikap saling menghormati antara pegawai dan pimpinan. Maka dari itu pada hal ini pimpinan dituntut untuk menghargai dan menghormati pegawai sebab rasa menghargai dan menghormati memiliki timbal balik terhadap kepercayaan. Namun, dalam penelitian ini kepercayaan terhadap pimpinan belum menjadi sebab munculnya *employee engagement.* Hal ini dapat terjadi karena pegawai belum sepenuhnya percaya terhadap pimpinan padahal kepercayaan terhadap pimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu instansi. Ketika pegawai menaruh kepercayaan kepada pimpinan maka pegawai tersebut akan merasakan adanya dukungan dari pimpinan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri baik dari sisi sikap, perilaku dan kinerja.

Servant Leadership* Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan Dimediasi oleh *Trust (Trust in Leader)

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader)*. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya intensitas berkomunikasi antara pegawai dengan pimpinan sehingga pegawai tersebut belum mengenali pimpinannya dengan baik. Jika pegawai belum mengenali pimpinannya dengan baik maka kepercayaan tidak dapat muncul dan tidak dapat menciptakan *employee engagement,* selain itu bisa pula pegawai tersebut beranggapan bahwa kepercayaan bukanlah hal yang krusial dalam pekerjaannya karena percaya maupun tidak percaya terhadap pimpinan, pegawai tersebut akan tetap melakukan pekerjaan yang telah diberikan sesuai dengan *jobdesk* yang telah ditentukan.

Authentic Leadership* Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan Dimediasi oleh *Trust (Trust in Leader)

Hasil pengujian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa *authentic leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader)*. Hasil yang demikian dapat disebabkan karena adanya keterbatasan

pengenalan pegawai atas pimpinannya sehingga kepercayaan tidak muncul dan tidak terciptanya *employee engagement*, di sisi lain pegawai menilai bahwa kepercayaan kepada pimpinan tidak memiliki efek terhadap pekerjaannya yang dimana setiap pegawai telah dibebankan tugas masing-masing sesuai dengan *jobdesk* yang telah ditentukan dan pegawai tersebut akan tetap melaksanakan tugasnya walaupun mereka tidak menaruh kepercayaan kepada pimpinan. Hal ini didukung oleh hasil jejak pendapat yang mengungkapkan bahwa adanya *engagement* yang rendah dalam sektor publik khususnya pemerintahan yang dimana hanya 38% pegawai yang terikat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa; (1) *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.* Artinya semakin baik seorang pemimpin menerapkan *servant leadership* maka semakin baik pula *employee engagement* pada tempat kerja. (2) *Authentic leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement.* Artinya pemimpin belum cukup bisa menerapkan *authentic leadership* dengan baik sehingga *employee engagement* tidak tercipta di tempat kerja. (3) *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *trust (trust in leader).*Artinya semakin baik seorang pemimpin menerapkan *servant leadership* di tempat kerja maka kepercayaan pegawai terhadap pimpinan juga semakin baik. (4) *Authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *trust (trust in leader).*Artinya pemimpin belum maksimal menerapkan gaya kepemimpinan yang *authentic* sehingga kepercayaan pegawai terhadap pimpinan tidak tecipta. (5) *Trust (trust in leader)* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement.*Artinya kepercayaan pegawai terhadap atasan tidak menjadikan alasan munculnya *employee engagement* di tempat kerja. (6) *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader).* (7) *Authentic leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh *trust (trust in leader).*

BIBLIOGRAFI

Anwar, F. (2018, March 23). Youngster. Retrieved from https://youngster.id/featured/engagement-tenaga-kerja-milenial-indonesia-hanya-25/

Azeem, M. F., Rubina, & Paracha, A. T. (2013). Connecting training and development with employee engagement: How does it matter? *World Applied Sciences Journal, 28*(5), 696-703. https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.28.05.1230

Blau, P. M. (1989). *Exchange and power in social life.* University of Chicago Press.

Carter, D., & Baghurst, T. (2013). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics.*

Colbert, E. M. (2012). *The impact of leadership on employee engagement at a chemical manufacturing company in the United States* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).

Gulo, Y. (2018, December 19). Mengapa karyawan tidak mempercayai pimpinanya? *Kompasiana.* Retrieved from https://www.kompasiana.com/yupiter/5c18b80143322f7c6a21cf65/mengapa-karyawan-tidak-mempercayai-pimpinanya?page=all

Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice.* http://www.tandfonline.com/loi/mmtp20

Hashmi, M. S., & Naqvi, I. H. (2012). Psychological empowerment: A key to boost organizational commitment, evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies.*

Hassan, A., & Ahamed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences.*

Hayuningtyas, D. R., & Helmi, A. F. (2015). Peran kepemimpinan otentik terhadap work engagement dosen dengan efikasi diri sebagai mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology, 1*(3), 167-179.

Hewitt, A. (2015). *Trends in global employee engagement.* AON Empower Results.

Ilfe, T. M. (2016, January 25). Penelitian tentang employee engagement. *Top Coach Indonesia.* Retrieved from https://www.tommcifle.com/penelitian-tentang-employee-engagement/

Istiharoh, R. (2013). Peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja pegawai di Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Reform, 1*(1), 1-12.

Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial least square: Konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 M3.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Lavigna, R. (2017, October 19). Employee engagement low, especially in government. *TD.org.* Retrieved from https://www.td.org/insights/employee-engagement-low-especially-in-government

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication.*

Mizne, D. (n.d.). 5 surprising signs of disengaged employees. *15five.com.* Retrieved from https://www.15five.com/blog/5-surprising-signs-of-disengaged-employee/

Oehler, K., & Adair, C. (2019). *2019 trends in global employee engagement.* Kincentric.

Orthman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, M. N. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences,* 4(3), 107-116.

Osbone, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology, 16*(1).

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement.* Institute for Employment Studies.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7).

Sorenson, S. (2013, June 20). Employee engagement drives growth. *Gallup.* Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment.* SHRM Foundation.

Yuswardi. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 2*(2).

Copyright holder:
Violeta Mardlatillah R.N.I, Zakhyadi Ariffin, Maruf Kusbianto (2024)

First publication right:
Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

