

Diterima : February 01, 2021

Disetujui : February 05, 2021

Diterbitkan: February 24, 2021

**Conference on Management, Business,
Innovation, Education and Social Science**
<https://journal.uib.ac.id/index.php/combrates>

Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Guru dan Karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam

Sofiana Sundari¹, Hepy Hefri Ariyanto²

Email korespondensi : 1844038.sofiana@uib.edu dan hepy@uib.ac.id

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia

²Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia

Abstrak

Tujuan studi ini adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Untuk mengestimasi keterlibatan karyawan melibatkan beberapa faktor yang menjadi variabel penelitian yaitu komunikasi internal, kepemimpinan dan kompensasi. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 207. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *non probabilitas purposive sampling*. Metode analisis data penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil dalam penelitian ini adalah variabel independen dapat memprediksi variabel dependen. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi internal, kepemimpinan dan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: komunikasi internal, kepemimpinan, kompensasi, keterlibatan karyawan

Pendahuluan

Berdasarkan data kemendikbud, saat ini terdapat 1034 sekolah swasta di Batam, beberapa diantaranya merupakan sekolah SPK antara lain Sekolah Djuwita, Sekolah Global Indo Asia, Sekolah Harapan Utama, Sekolah Mondial, Sekolah Kallista dan Sekolah *Independent school*. Berdasarkan Permendikbud no 31 tahun 2014 tentang Kerja Sama Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan oleh Lembaga Pendidikan Asing dengan Lembaga Pendidikan Indonesia menyatakan bahwa SPK adalah Satuan Pendidikan Kerjasama yang dikelola oleh Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI) bekerja sama dengan Lembaga Pendidikan Asing (LPA) yang bergerak di jalur pendidikan formal dan non-formal mulai dari PAUD, pendidikan dasar, hingga menengah.

Sekolah SPK harus mampu memaksimalkan sumber daya manusia yaitu karyawan untuk tetap eksis. Sangat penting melibatkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Banyak faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. Pengaruh komunikasi internal terhadap keterlibatan guru dan karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam.

- b. Pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan guru dan karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam.
- c. Pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan guru dan karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam.

Tinjauan Pustaka

Komunikasi internal

Komunikasi menurut KBBI adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Internal adalah menyangkut bagian dalam. Menurut Anderson komunikasi adalah sebuah proses yang dinamis yang terus berubah berdasarkan situasi yang berlaku serta didorong oleh kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego. Menurut Johlke & Duhan (2001) dan Maltz (2000) ada 5 dimensi komunikasi internal yaitu *communication frequency, communication mode, communication content, communication direction and communication quality*. Berdasarkan pengertian komunikasi internal diatas menggambarkan pentingnya komunikasi internal dalam organisasi untuk menghasilkan respons kognitif, emosional, dan perilaku pada karyawan misalnya keterlibatan karyawan

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut KBBI adalah perihal pemimpin; cara memimpin. Menurut Kirkpatrick & Locke (2011) kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain agar mengambil keputusan menuju sasaran bersama. Menurut Wallace & Trinka (2009) pemimpin yang mampu menumbuhkan *employee engagement* merupakan pemimpin yang dapat memberikan inspirasi bagi bawahan, memiliki pandangan mengarah ke masa depan, mengikut sertakan bawahan dalam mencapai visi, menjadi teladan, menyampaikan bahwa karyawan berperan penting bagi organisasi, serta berorientasi pentingnya kerja sama dalam *team*.

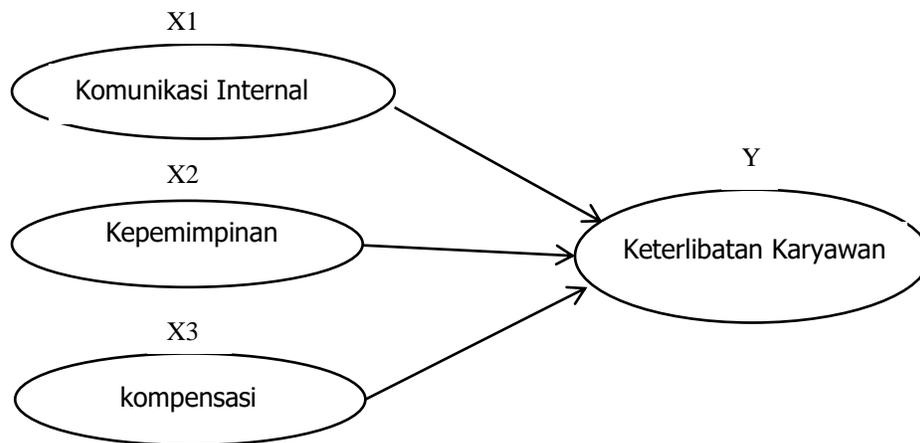
Kompensasi

Kompensasi menurut KBBI adalah "imbangan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi". Menurut Mondy (2010) dalam Nkatha (2017) kompensasi adalah total semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik atas pengabdian, dengan tujuan keseluruhan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Total imbalan sangat penting dalam strategi perekrutan, retensi, dan keterlibatan organisasi secara keseluruhan. Seringkali, karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi karena ketidakseimbangan atau ketidakadilan yang dirasakan dalam imbalan non-keuangan ini Larkin & Larkin (1996)

Keterlibatan karyawan

Keterlibatan menurut KBBI adalah "keadaan terlibat", sedangkan karyawan adalah "orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapatkan gaji/upah". Sierma & Saragih (2010) dalam Fidyani & Prasetya (2018) berpendapat bahwa penggerak utama utama dari setiap organisasi adalah karyawan. Organisasi dan sumber daya lainnya tidak akan pernah menjadi sesuatu yang berarti tanpa karyawan.

Pada tahun 1990 William Kahn memperkenalkan pertama kali istilah *employee engagement*. Menurut Kahn (1990) *engagement* merupakan pendayagunaan diri anggota organisasi dengan menunjukkan perilaku fisik, kognitif dan emosional sesuai peranan dalam pekerjaannya selama bekerja di organisasi.



Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran

Hipotesis

- H1 : Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
 H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan Karyawan.
 H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan Karyawan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif di mana bertujuan untuk menguji hipotesis serta melihat pengaruh signifikan atau tidaknya antara variabel independen dan variabel dependen. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam dengan jumlah 421 orang. Penentuan sumber data dalam penelitian ini dilakukan secara *non probability sampling*, Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang artinya penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, supaya data dari hasil penelitian yang dilakukan menjadi lebih representatif.

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 1 Oktober – 30 November 2020. Pengumpulan data menggunakan teknik survei lapangan melalui *Google Form* dan juga mendistribusikan langsung kuesioner. Analisis data penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan menggunakan software *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versi 26 for Windows*. Langkah awal yang dilakukan yaitu uji validitas, reliabilitas dan outlier. Penentuan validitas masing-masing item pernyataan berdasarkan nilai *loading factor* yang terdapat pada tabel component matrix. Item pernyataan dikatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2011; Hair, 2009). Realibilitas suatu instrument ditentukan oleh nilai *croanbach's alpha* pada tabel Item Total Statistics yaitu pada kolom Cronbach's alpha if item deleted. Variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 (Hair, 2009). Data outlier ditentukan berdasarkan nilai zscore, pengamatan dengan Zscore >3 atau < -3 adalah *outlier* Hair *et al*, (2009).

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dapat terlihat secara visual melalui normal P-P Plot. Hasil normal P-P Plot yang menggambarkan titik titik berada disekitar garis diagonal menunjukkan bahwa residual menyebar normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah antar variabel independen yang diteliti tidak saling berkorelasi. Pengujian multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai VIF (*variance inflation factor*). Apabila nilai VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinearitas diantara variabel independent sehingga asumsi non multikolinearitas terpenuhi. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual. Uji heteroskedastisitas dapat diamati secara visual pada *scatter plot*. Model tidak memiliki masalah heteroskedastisitas apabila titik titik pada scatter plot tidak membentuk pola tertentu dan berada pada bagian atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y.

Uji hipotesis terdiri dari uji F, uji t dan Uji koefisien determinasi R *square adjusted*. Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial. Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian uji F dilihat berdasarkan nilai signifikansi. Nilai signifikansi yang berada > 0,05 maka keputusannya adalah terima Ho atau variabel Independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai signifikansi yang berada < 0,05 maka keputusannya adalah tolak Ho atau variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan *t* hitung dengan *t* tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing *t* hitung. Apabila nilai signifikansi < 0,05 maka dinyatakan signifikan atau sebaliknya. Uji koefisien determinasi merupakan pengukuran kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011)

Hasil dan Pembahasan

Penyebaran kuesioner sebanyak 207 didapati hasil semua kuesioner kembali dan lengkap pengisiannya. Setelah dilakukan pengolahan data terdapat data outlier sebanyak 2 kuesioner, sehingga kuesioner yang digunakan dan layak diuji adalah sebanyak 205 kuesioner.

Demografi Responden

Tabel 1. Demografi Responden

variabel	Kategori	frekuensi	Persentase(%)
Jenis kelamin	Laki-laki	83	40,5
	Perempuan	122	59,5
Usia	20 – 30 tahun	70	34,1
	31- 40 tahun	83	40,5
	41-50 tahun	37	18,0
	>50 tahun	15	7,3
Pendidikan	SMA	69	33,7
	Diploma	8	3,9
	Sarjana	116	56,6
	Magister	12	5,9
Masa kerja	0 - 3 tahun	60	29,3
	4- 7 tahun	53	25,9

	>7 tahun	92	44,9
Posisi	Staff Admin/ Management	32	15,6
	Guru/kepalaSekolah	141	68,8
	Janitor/ Satpam	32	15,6

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden perempuan lebih banyak dari pada laki – laki dengan proporsi 122 atau 59,5% berbanding 83 atau 40,5%. mayoritas dari responden berusia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 83 atau 40,5%. Posisi/ jabatan mayoritas responden adalah guru sebanyak 141 atau 68.8 %. Hal ini sesuai dengan tempat penelitian yaitu merupakan lembaga pendidikan. Pendidikan responden mayoritas sarjana (S1) sebanyak 116 atau 56,6% dimana kualifikasi penerimaan guru adalah sarjana (S1). Masa kerja menunjukkan mayoritas responden bekerja > 7 tahun sebanyak 92 dengan proporsi sebesar 44,9%.

Statistik Deskriptif

Tabel 2 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Standard Deviation
Komunikasi Internal	205	2,25	5,00	3,8211	0,57557
Kepemimpinan	205	1,25	5,00	3,5305	0,79635
Kompensasi	205	1,00	5,00	2,9805	0,92995
Keterlibatan Karyawan	205	3,00	5,00	4,0119	0,59631

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Menurut hasil survei data pada keterlibatan karyawan mempunyai nilai rata-rata 4,0119. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan pada SPK setuju dengan adanya keterlibatan guru dan karyawan karena hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan komunikasi internal memiliki rata rata 3,8211 artinya responden mendekati setuju bahwa komunikasi atasan langsung dengan bawahan secara umum berjalan dengan baik. Salah satu faktor yang perlu ditingkatkan dalam komunikasi yaitu pernyataan mengenai keteraturan dalam mendiskusikan kegiatan dan tujuan sehari hari guru dan karyawan.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh faktor faktor kepemimpinan yang ada besar pengaruhnya terhadap keterlibatan guru dan karyawan. Hal ini terlihat dari rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 3,5305. Sementara kompensasi memiliki rata rata 2,9805 artinya rata rata responden menyatakan bahwa kompensasi cukup besar mempengaruhi keterlibatan karyawan. Adapun faktor faktor kompensasi adalah gaji dan tunjangan yang diterima, kebijakan tentang promosi karyawan, kenaikan gaji tahunan dan manfaat non keuangan yang diberikan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Kesimpulan hasil uji validitas dari 30 item pernyataan, 1 item pernyataan diperoleh hasil tidak valid dan 29 item pernyataan dinyatakan valid, maka 29 item pernyataan yang valid yang akan ikut uji selanjutnya. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan analisis data terhadap keempat variabel adalah reliabel. Hal ini ditentukan dari nilai *Cronbach's Alpha* pada keempat variabel yang diuji $\geq 0,6$. Maka diperoleh kesimpulan adalah pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas memperlihatkan grafik normal plot variabel dependen yaitu keterlibatan karyawan memiliki data yang terdistribusi normal. Hal ini terlihat penyebaran data menunjukkan titik-titik berada disekitar garis diagonal sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang diperoleh dari responden menyebar normal.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Colinearity Tolerance</i>	<i>Statistik VIF</i>	Hasil
Komunikasi Internal	0,680	1,470	Tidak terdapat multikolinearitas
Kepemimpinan	0,626	1,596	Tidak terdapat multikolinearitas
Kompensasi	0,849	1,178	Tidak terdapat multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa nilai *variance inflation factors* (VIF) ketiga variabel diatas <10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dinyatakan ketiga variabel tersebut tidak terdapat multikolinearitas atau asumsi non multikolinearitas terpenuhi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memperlihatkan bahwa pada *scatterplot* terdapat titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, serta terletak di atas dan dibawah angka nol. Sehingga kesimpulannya secara visual hasil uji tidak terjadi heteroskedastisitas atau asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Uji Hipotesis

Tabel 4. Hasil Uji F

Model	F	Sig
Regression Residual Total	28,181	0,000 ^b

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 4 memperlihatkan hasil uji F mempunyai nilai sig. sebesar 0,000. Nilai sig sebesar 0,000 artinya kurang dari 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara simultan. Sehingga model penelitian dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (keterlibatan Karyawan).

Tingkat signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dapat dilihat dari hasil uji t.

Tabel 5. Hasil Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Kesimpulan
----------	---------------------------------	--------------------------------	---	------	------------

(Constant)	17,883		8,179	0,000	
Komunikasi Internal	0,197	0,253	3,526	0,001	Signifikan
Kepemimpinan	0,417	0,248	3,311	0,001	Signifikan
Kompensasi	0,279	0,193	3,006	0,003	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

H1 : Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Nilai signifikansi untuk komunikasi internal yang dihasilkan pada pengujian ini yaitu 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Nilai *standardized coefficient* komunikasi internal adalah 0,253 atau nilai positif. Hal ini memperlihatkan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi internal dan keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Jogi & Srivastava (2015); Ganesan *et al.*, (2017); AbuKhalifeh & Som (2013); Karanges (2014); Seal *et al.*, (2020)

H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan Karyawan

Nilai signifikansi kepemimpinan berdasarkan hasil pengujian ini yaitu 0,001 artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap keterlibatan Karyawan. Selain itu nilai *standardized coefficients* variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,248 atau nilai positif. Hal ini menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Nkatha (2017); Ganesan *et al.*, (2017), Besieux *et al.*, (2015), Seal *et al.*, (2020); Meswantri & Awaludin (2018), Popli & Rizvi (2016); Khuong & Yen (2014)

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan Karyawan.

Nilai signifikansi untuk variabel kompensasi yang diperoleh pada pengujian ini yaitu 0,003 artinya lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan. Adapun nilai *standardized coefficients* variabel kompensasi adalah sebesar 0,193 atau nilai ini positif. Nilai positif ini menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dan keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Nkatha (2017); Siswanto & Lestari (2019); Indriyani & Heruwasto (2017); Dewi (2012)

Tabel 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of estimate
KeterlibatanKaryawan	0,544 ^a	0,296	0,286	4,53621

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Tabel 6 menyajikan nilai *adjusted R square* yaitu 0,286. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen komunikasi internal, kepemimpinan dan kompensasi dapat menjelaskan variabel dependen keterlibatan karyawan sebesar 28,6%. Sisanya 71,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini. Perkiraan variabel lain yang mempengaruhi antara lain *employee development, co-employee support* (Jogi & Srivastava,

2015), *organisational policies, team co-worker, training* (Seal *et al.*, 2020), *work life balance, pay and benefits* (Ganesan *et al.*, 2017)

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Jogi & Srivastava (2015); Ganesan *et al.*, (2017); AbuKhalifeh & Som (2013); Karanges (2014); Seal *et al.*, (2020)

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil studi ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti Nkatha (2017); Ganesan *et al.*, (2017), Besieux *et al.*, (2015), Seal *et al.*, (2020); Meswantri & Awaludin (2018), Popli & Rizvi (2016); Khuong & Yen (2014).

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan keterlibatan karyawan. Temuan studi ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang berasal dari Nkatha (2017); Siswanto & Lestari (2019); Indriyani & Heruwasto (2017); Dewi (2012).

Daftar Pustaka

- AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The Antecedents Affecting Employee Engagement and Organizational Performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41–46.
<https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p41>
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2015). What Goes Around Comes Around: The Mediation of Responsibility in The Relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 1–23.
<https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
- Dessler, G. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prantice Hall. In.
- Dewi, D. I. (2012). *Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat*. Universitas Indonesia.
- Fidyani, L., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kesuksesan Karier Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 89–98.
- Gallup, A. M., & Newport, F. (2004). *The Gallup Poll Public Opinion 2004*. Rowman & Littlefield Publisher.
- Ganesan, J., Zainal Azli, M., & Fageeh, M. A. (2017). Determinants of employee engagement in the Malaysian health care industry. *World Applied Sciences Journal*, 35(10), 2180–2186.
<https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2017.2180.2186>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Universitas Diponegoro.
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2017). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65–89.
- Gowri, P. A., & Mariammal, M. (2012). Factorial Dimensions of Employee Engagement in Public and Private Sector Banks. *Bonfring International Journal of Data Mining*, 2(4), 01–05.
<https://doi.org/10.9756/bijdm.3065>
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: A study of Indian Professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61–78.
<https://doi.org/10.1108/01425451311279410>
- Hair, *et al.* (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. Prentice Hall.
- Indriyani, A. U., & Heruwasto, I. (2017). Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement through Organisation Brand in Indonesia's Startup Company. *Jurnal Manajemen*

Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management, 10(1), 83–92.
<https://doi.org/10.20473/jmtt.v10i2.4383>

- Jogi, R. A., & Srivastava, A. (2015). Determinants of employee engagement in banking sector: A multivariate study in Central Chhattisgarh. *Pacific Business Review International*, 8(3), 66–70.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2001). Supervisor Communication Practices and Boundary Spanner Role Ambiguity. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 87–101.
<http://www.jstor.org/stable/40604335>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.36.2607>
- Karanges, E. R. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. In *Queensland University of Technology*.
- Khuong, M. N., & Yen, N. H. (2014). The effects of leadership styles and sociability trait emotional intelligence on employee engagement - A study in Binh Duong City, Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(1), 121–136.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2011). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1996). Reaching And Changing Front Line Employees. *Harvard Business Review*, 95–104.
- Maltz, E. (2000). Malz_communication equal.pdf. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 110–127.
- Meswantri, M., & Awaludin, A. (2018). Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 36–44.
<http://www.econjournals.com>
- Nkatha, M. E. (2017). Analysis of Determinants of Employee Engagement in Credit- Only Microfinance Institutions in Mount Kenya Region. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(9), 10–45.
<https://doi.org/10.9790/487X-1909011045>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Sathyanarayana, S., Gargasha, S. & Meghana L, S. (2018). An Empirical Study on Determinants of Employee Engagement in Indian Banking Sector. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 40–55. <https://doi.org/10.12816/0044433>
- Seal, P. P., Sarupria, A., & Piramanayagam, S. (2020). Understanding The Determinants of Employee Engagement: A Study of Hotels in India. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1), 504–512.
- Siswanto, S., & Lestari, A. E. (2019). The Determinant of Employee Engagement. *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(2), 119–130. <https://doi.org/10.19105/iqtishadia.v6i2.2690>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (23rd ed.). Alfabeta.
- Wallace, L., & Trinkka, J. (2009). Leadership and Employee Engagement. *Public Management*, 91(5), 10–13.