

## **SKRIPSI**

# **"PENGARUH DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP, WORK-LIFE BALANCE, DAN OTONOMI KERJA BERPERAN DALAM MENINGKATKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE MEDIASI PADA MAHASISWA GENERASI Z YANG BEKERJA DENGAN REMOTE WORK "**



### **Disusun Oleh:**

Nama : Razin Saka Wiksa  
Nomor Mahasiswa : 22311447  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2025**



**PENGARUH DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP, WORK-LIFE  
BALANCE, DAN OTONOMI KERJA BERPERAN DALAM  
MENINGKATKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE MEDIASI PADA MAHASISWA  
GENERASI Z YANG BEKERJA DENGAN REMOTE WORK**

Tugas Akhir Skripsi

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis  
dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Razin Saka Wiksa

NIM : 22311447

**PRODI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2025/2026**

### HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan berlaku”

Yogyakarta



Razin saka wiksa

NIM 22311447

## **HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

**PENGARUH DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP, WORK-LIFE  
BALANCE, DAN OTONOMI KERJA BERPERAN DALAM  
MENINGKATKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE MEDIASI PADA MAHASISWA  
GENERASI Z YANG BEKERJA DENGAN REMOTE WORK**

Diajukan oleh :

|                    |   |                     |
|--------------------|---|---------------------|
| Nama               | : | Razin Saka Wiksa    |
| NIM                | : | 22311447            |
| Program Studi      | : | Manajemen S1        |
| Bidang Konsentrasi | : | Sumber Daya Manusia |

**Yogyakarta,**

**Telah disetujui dan disahkan oleh**

**Dosen Pembimbing**

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'A' followed by several loops and a final horizontal stroke.

**Andriyastuti Suratman S.E., M.M**

## ABSTRAK

Pergeseran paradigma kerja pasca-pandemi telah memperluas adopsi sistem *remote work* dan *hybrid work* di Indonesia. Fenomena ini sangat relevan bagi Generasi Z yang mendominasi angkatan kerja baru namun rentan mengalami isolasi profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Transformational Leadership* (DTL), *Work-Life Balance* (WLB), dan Otonomi Kerja terhadap *Employee Engagement* (EE) mahasiswa Generasi Z yang bekerja secara *remote*, dengan Budaya Organisasi (BO) sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif kausal digunakan dengan menyebarkan kuesioner berbasis Skala Likert secara daring kepada 216 responden mahasiswa Generasi Z di Indonesia yang telah bekerja dengan sistem *remote/hybrid* minimal selama 2 bulan. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui perangkat lunak (*Statistical Package for the Social Sciences* atau *Statistical Product and Service Solutions*) SPSS. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis pada perluasan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* dan memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang ekosistem kerja *remote* yang berbasis pada kepercayaan dan otonomi tingkat tinggi.

**Keywords:** *Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance, Otonomi Kerja, Budaya Organisasi, Employee Engagement, Generasi Z, Remote Work.*

## **ABSTRACT**

*The post-pandemic work paradigm shift has expanded the adoption of remote and hybrid work systems in Indonesia. This phenomenon is particularly relevant for Generation Z, who dominate the new workforce but are vulnerable to professional isolation. This study aims to analyze the influence of Digital Transformational Leadership (DTL), Work-Life Balance (WLB), and Job Autonomy on Employee Engagement (EE) among Generation Z students working remotely, with Organizational Culture (BO) as a mediating variable. A causal quantitative approach was used by distributing an online Likert-scale questionnaire to 216 Generation Z students in Indonesia who had worked remotely/hybridly for at least two months. Data analysis techniques used multiple linear regression and path analysis using SPSS software (Statistical Package for the Social Sciences or Statistical Product and Service Solutions). These findings provide a theoretical contribution to the expansion of Job Demands-Resources (JD-R) Theory and offer practical implications for human resource management in designing remote work ecosystems based on high levels of trust and autonomy.*

**Keywords:** *Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance, Job Autonomy, Organizational Culture, Employee Engagement, Generation Z, Remote Work.*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Magang ini dengan judul **“Pengaruh Digital Transformasi Leadership, Work – Life Balance, dan Otonomi Kerja Berperan Dalam Meningkatkan Employee Engagement Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi Pada Mahasiswa Generasi Z yang Bekerja Dengan Remote Work”**. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Tugas akhir skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini didasarkan pada ketertarikan yang penulis rasakan pada generasi Z yang menyukai hidup fleksible di dunia modern yang sedang berkembang,

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak dapat terwujud tanpa dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan doa, dukungan moral, dan semangat tiada henti selama penulis menempuh pendidikan hingga penyusunan tugas akhir ini;
2. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia;
3. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

4. Ibu Andriyastuti Suratman S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang sangat berharga selama proses penyusunan tugas akhir ini;
5. Teman-teman selama event dan organisasi pesta, semata, ec, kopma, uiifest saya di uii yang selalu memberikan dukungan kepada penulis untuk selalu berkembang di uii
6. Zaidania Salma Salsabila yang paling sering memberikan semangat dan mengingatkan kepada penulis untuk segera menyelesaikan masa pengerjaan tugas akhir
7. Circle kelompok belajar dan Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan laporan ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak guna penyempurnaan di masa mendatang. Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen operasi dan digitalisasi sistem, serta menjadi referensi yang berguna bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

## Daftar Isi

|                                                                                                                                                          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>BAB I .....</b>                                                                                                                                       | <b>1</b> |
| <b>PENDAHULUAN .....</b>                                                                                                                                 | <b>1</b> |
| 1.1    Latar Belakang Penelitian.....                                                                                                                    | 1        |
| 1.2    Rumusan Masalah; .....                                                                                                                            | 6        |
| 1.3    Tujuan Penelitian; .....                                                                                                                          | 6        |
| 1.4    Manfaat Penelitian .....                                                                                                                          | 7        |
| <b>BAB II.....</b>                                                                                                                                       | <b>9</b> |
| <b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>                                                                                                                              | <b>9</b> |
| 2.1    Landasan teori.....                                                                                                                               | 9        |
| 2.1.1 <i>Employee Engagement Theory</i> .....                                                                                                            | 9        |
| 2.1.2 <i>Digital Transformasional Leadership</i> .....                                                                                                   | 12       |
| 2.1.3 <i>Work-Life Balance</i> .....                                                                                                                     | 15       |
| 2.1.4 <i>Otonomi</i> .....                                                                                                                               | 18       |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....                                                                                                                          | 21       |
| 2.2.1. <i>Employee Engagement</i> .....                                                                                                                  | 21       |
| 2.2.2.    pengaruh <i>Digital Transformational Leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i> pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh? ..... | 22       |
| 2.2.3.    pengaruh work-life balance terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh? .....                                 | 24       |
| 2.2.4.    pengaruh otonomi kerja terhadap <i>employee engagement</i> pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh? .....                              | 26       |
| 2.3    Model Penelitian .....                                                                                                                            | 29       |
| 2.4    Pengembangan hipotesis .....                                                                                                                      | 30       |
| 2.4.1    Pengaruh <i>Digital Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....                                                   | 30       |
| 2.4.2.    Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement .....                                                                                  | 31       |
| 2.4.3.    Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Employee Engagement .....                                                                                      | 32       |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4. Pengaruh Digital Leadership terhadap Budaya Organisasi (H4) .....       | 33        |
| 2.4.5. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Budaya Organisasi (H5) .....        | 34        |
| 2.4.6. Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Budaya Organisasi (H6).....             | 36        |
| 2.4.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (H7) .....      | 37        |
| <b>BAB III .....</b>                                                           | <b>39</b> |
| <b>METODE PENELITIAN.....</b>                                                  | <b>39</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian; .....                                               | 39        |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....                                                    | 40        |
| 3.3 Identifikasi Variable Penelitian .....                                     | 42        |
| 3.3.1 Variable Independen .....                                                | 42        |
| 3.3.2 Variable Dependen.....                                                   | 43        |
| 3.3.3 Variable Intervening.....                                                | 43        |
| 3.4 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variable.....                          | 44        |
| 3.4.1 Digital Transformasi Leadership (X1) .....                               | 44        |
| Tabel 3. 1 Indikator Pengukuran Variabel Digital Transformasi Leadership ..... | 45        |
| 3.4.2 Work Life Balance (X2).....                                              | 46        |
| Tabel 3. 2 Indikator Pengukuran Variabel Work Life Balance .....               | 47        |
| 3.4.3 Otonomi (X3).....                                                        | 47        |
| Tabel 3. 3 Indikator Pengukuran Variabel otonomi.....                          | 48        |
| 3.4.4 Budaya Organisasi (Z) .....                                              | 48        |
| 3.4.5 Employee Engagement (Y).....                                             | 49        |
| Tabel 3.5 Indikator Pengukuran Variabel Employee Engagement .....              | 50        |
| 3.5 Populasi dan Sampel .....                                                  | 51        |
| 3.5.1 Populasi .....                                                           | 51        |
| 3.5.2 Sampel.....                                                              | 51        |
| 3.6 Jenis dan Pengumpulan Data.....                                            | 53        |
| 3.6.1. Jenis data .....                                                        | 53        |
| 3.7 Metodologi Pengumpulan Data .....                                          | 54        |
| Tabel 3. 1 Skala Likert .....                                                  | 55        |
| 3.8 Pengujian Instrumen Penelitian .....                                       | 56        |
| 3.8.1 Uji Validitas.....                                                       | 56        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.8.2 Uji Realibilitas .....                                                                   | 57        |
| 3.9 Teknis Analisis Data .....                                                                 | 59        |
| 3.8.1. Uji Asumsi Klasik .....                                                                 | 59        |
| 3.8.2. Analisis Regresi Linear .....                                                           | 60        |
| 3.8.3. Uji Hipotesis .....                                                                     | 61        |
| 3.8.4. Analisis Jalur .....                                                                    | 62        |
| <b>BAB IV .....</b>                                                                            | <b>64</b> |
| <b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                              | <b>64</b> |
| 4.1 Hasil Analisis Deskriptif .....                                                            | 65        |
| 4.1.1 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden .....                                  | 65        |
| 4.1.1.1 Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                          | 65        |
| 2. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                                | 67        |
| 3. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                         | 69        |
| 4. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan .....                            | 71        |
| 4.1.2 Analisis Deskriptif Indikator Variabel Penelitian .....                                  | 74        |
| 4.1.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Digital Transformasi Leadership .....                     | 75        |
| 4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Work Life Balance .....                                   | 76        |
| 4.1.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Otonomi .....                                             | 77        |
| 4.1.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Remote Work .....                                         | 78        |
| 4.1.2.5 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement .....                                 | 78        |
| 4.2 Uji Instrumen Penelitian .....                                                             | 79        |
| 4.2.1 Uji Validitas .....                                                                      | 79        |
| 4.2.2 Uji Reabilitas .....                                                                     | 81        |
| 4.3. Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ..... | 81        |
| 4.3.1 Uji Asumsi Klasik .....                                                                  | 81        |
| 4.3.1.1 Uji Normalitas .....                                                                   | 81        |
| 4.3.1.2 Uji Heteroskedastisitas .....                                                          | 82        |
| 4.3.1.3 Uji Multikolinearitas .....                                                            | 83        |
| 4.3.2 Regresi Linear Sederhana .....                                                           | 84        |
| 4.3.2.1 Analisis Korelasi Pearson Product Moment .....                                         | 85        |

|                                                                                                                                                |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 4.3.2.2 Analisis Koefisien Determinasi.....                                                                                                    | 86                                  |
| 4.3.2.3 Pengujian Hipotesis.....                                                                                                               | 87                                  |
| 4.3.3.1 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| A. Normalitas.....                                                                                                                             | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| B. Uji Heteroskedastisitas.....                                                                                                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| C. Uji Multikolinearitas.....                                                                                                                  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.3.3.2 Pengaruh Pengaruh Digital Transformasi Leadership (X1) , Work Life Balance (X2) dan Otonomi (X3) terhadap Employee Engagement (Y)..... | 89                                  |
| b. Analisis Korelasi Pearson Product Moment .....                                                                                              | 89                                  |
| c. Analisis Koefisien Determinasi.....                                                                                                         | 90                                  |
| 4.3.4.1 Uji Asumsi Klasik .....                                                                                                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| A. Uji Normalitas.....                                                                                                                         | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| B. Uji Heteroskedastisitas.....                                                                                                                | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| C. Uji Multikolinearitas.....                                                                                                                  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 4.3.4.2 Pengaruh Digital Transformasi Leadership(X1) ,Work life balance (X2) dan Otonomi terhadap Budaya Organisasi (Z) .....                  | 91                                  |
| b. Analisis Korelasi Pearson Product Moment .....                                                                                              | 91                                  |
| c. Analisis Koefisien Determinasi.....                                                                                                         | 92                                  |
| 4.3.4.3 Pengujian Hipotesis.....                                                                                                               | 93                                  |
| a. Uji Parsial (Uji t) .....                                                                                                                   | 93                                  |
| B. Uji Hipotesis dan Sub Structural 1 .....                                                                                                    | 98                                  |
| 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ ).....                                                                                             | 98                                  |
| 2. Hasil Uji F.....                                                                                                                            | 99                                  |
| 3. Hasil Uji T .....                                                                                                                           | 99                                  |
| c. Uji Hipotesis dan Sub Structural 2 .....                                                                                                    | 101                                 |
| 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ ).....                                                                                             | 101                                 |
| 2. Hasil Uji F.....                                                                                                                            | 101                                 |
| 3. Hasil Uji T .....                                                                                                                           | 102                                 |
| D. Uji Sobel $H_1, H_2, H_3, H_4$ .....                                                                                                        | 104                                 |
| Perhitungan Sobel Test .....                                                                                                                   | <b>105</b>                          |
| 1. Pengaruh Digital Transformational Leadership X1 terhadap Employee Engagement Y .....                                                        | 109                                 |

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Pengaruh Work-Life Balance X2 terhadap Employee Engagement Y .....                | 110        |
| 3. Pengaruh Otonomi Kerja X3 terhadap Employee Engagement Y .....                    | 111        |
| 4. Pengaruh Digital Transformational Leadership X1 terhadap Budaya Organisasi Z..... | 112        |
| 5. Pengaruh Work-Life Balance X2 terhadap Budaya Organisasi Z .....                  | 112        |
| 6. Pengaruh Otonomi Kerja X3 terhadap Budaya Organisasi Z .....                      | 113        |
| 7. Pengaruh Budaya Organisasi Z terhadap Employee Engagement Y .....                 | 113        |
| <b>BAB V .....</b>                                                                   | <b>116</b> |
| <b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                                    | <b>116</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....                                                                  | 116        |
| 5.2 Saran .....                                                                      | 119        |
| 1. Bagi Pihak Perusahaan dan Praktisi HR.....                                        | 119        |
| Uji Hipotesis dan Sub Structural 1.....                                              | 165        |
| 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ ).....                                   | 165        |
| 2. Hasil Uji F.....                                                                  | 166        |
| 3. Hasil Uji T .....                                                                 | 166        |
| Uji Hipotesis dan Sub Structural 2.....                                              | 167        |
| 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ ).....                                   | 167        |
| 2. Hasil Uji F.....                                                                  | 167        |
| Hasil Uji T .....                                                                    | 167        |



# **BAB I.**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan teknologi digital dan pergeseran praktik kerja pasca-pandemi yang telah mengubah wajah organisasi serta pola hubungan kerja secara fundamental, sehingga model kerja jarak jauh maupun *hybrid* menjadi alternatif utama yang semakin diterima luas oleh perusahaan di berbagai sector (Sugiarto et al., 2025). Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan adopsi perangkat lunak kolaborasi atau sistem manajemen kerja berbasis digital, tetapi juga mencakup perubahan struktur operasional, pola komunikasi, serta mekanisme koordinasi antar karyawan yang sebelumnya sangat bergantung pada interaksi fisik. Dalam konteks perubahan tersebut, organisasi dituntut untuk mengembangkan praktik sumber daya manusia yang adaptif, termasuk penerapan gaya kepemimpinan yang mampu mendukung transformasi digital, menjaga kejelasan arah strategi, serta mempertahankan keterikatan karyawan meskipun bekerja secara terpisah secara fisik. Berlian et al., (2025), Pada saat yang sama, munculnya Generasi Z sebagai angkatan kerja dominan membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan SDM, karena generasi ini memiliki karakteristik nilai dan preferensi kerja yang berbeda, seperti kebutuhan akan makna kerja, kecepatan akses informasi, fleksibilitas, serta penggunaan teknologi yang intensif dalam hampir seluruh aktivitas profesional

Finindi et al., (2024), penelitian mengenai bagaimana faktor-faktor organisasi seperti *digital transformational leadership*, kebijakan *work-life balance*, otonomi pekerjaan, memengaruhi *employee engagement* menjadi semakin krusial dalam perspektif MSDM modern. *Employee engagement* sendiri telah lama diposisikan dalam literatur MSDM sebagai salah satu prediktor utama peningkatan produktivitas, retensi karyawan, kesejahteraan psikologis, hingga inovasi di tempat kerja, sehingga menjaga dan meningkatkan engagement menjadi prioritas strategis dalam era kerja digital (Harefa et al., 2025).

Perubahan sistem kerja akibat pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi digital organisasi secara global dan mengubah pola kepemimpinan serta pengelolaan karyawan secara signifikan (Kane et al., 2019). Laporan International Labour Organization (ILO, 2023) menunjukkan bahwa lebih dari 30% perusahaan di dunia masih mempertahankan sistem kerja jarak jauh atau *hybrid* pasca-pandemi, sementara di kawasan Asia Tenggara angka penerapan *remote work* meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan sebelum pandemi. Di Indonesia, data Kementerian Ketenagakerjaan (2023) menunjukkan bahwa sekitar 41% perusahaan sektor jasa dan teknologi masih menerapkan sistem kerja fleksibel berbasis digital. Transformasi ini menimbulkan tantangan baru bagi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Pentingnya pemenuhan sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti WLB ini diperkuat oleh temuan empiris terkini. Penelitian terdahulu oleh (Triana & Suratman, 2022) membuktikan secara nyata bahwa maksimalisasi kualitas *work-life balance* terbukti memberikan pengaruh positif dan

signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan di industri padat karya. Dalam skenario kerja jarak jauh, ketersediaan WLB yang didukung oleh *Digital Transformational Leadership* dan otonomi kerja akan bertindak sebagai stimulus psikologis positif yang membentuk ekosistem budaya organisasi yang sehat. Ketika karyawan merasakan kenyamanan emosional akibat terpenuhinya keseimbangan hidup profesional dan personal mereka, suasana kerja yang positif akan terbangun, menurunkan tingkat stres kerja, dan mengarahkan perilaku mereka pada tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang jauh lebih tinggi dan autentik terutama dalam menjaga *employee engagement* ketika interaksi langsung semakin berkurang dan komunikasi kerja bergantung pada teknologi digital, Keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) bukan sekadar kondisi psikologis, melainkan faktor determinan utama yang mengarahkan energi mental karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan pandangan Jauhar & Suratman, (2022), yang menegaskan bahwa kinerja merupakan faktor utama yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, di mana kontribusi kuantitas dan kualitas kerja karyawan sangat bergantung pada seberapa besar keterikatan mereka terhadap tanggung jawabnya..

Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan budaya organisasi, menciptakan visi digital yang jelas, serta memberdayakan karyawan untuk beradaptasi secara proaktif terhadap lingkungan kerja digital.(Kane et al., 2019)

Penelitian oleh Bartsch et al., (2021), dalam jurnal *Leadership & Organization Development Journal* menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement dalam lingkungan kerja virtual karena mampu meningkatkan kejelasan komunikasi, dukungan emosional, dan kepercayaan karyawan.

Dalam aspek *work-life balance* (WLB), banyak literatur menyimpulkan bahwa kebijakan fleksibilitas jam kerja, pengaturan lokasi kerja, serta dukungan psikologis memiliki dampak langsung terhadap penurunan *burnout* dan peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat engagement terutama dalam konteks kerja jarak jauh (Anhar et al., 2025). Efek WLB dalam *remote work* ditemukan lebih kuat karena karyawan menghadapi tantangan kaburnya batas antara peran profesional dan domestik, sehingga keseimbangan yang baik menjadi faktor kunci dalam menjaga energi dan motivasi kerja (Adelia et al., 2023).

Variabel Otonomi kerja menjadi isu penting karena sistem kerja jarak jauh mengurangi pengawasan langsung dan meningkatkan ketergantungan pada pengelolaan diri karyawan. Penelitian internasional menunjukkan bahwa otonomi merupakan salah satu *job resource* yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja melalui peningkatan rasa kontrol, tanggung jawab, dan motivasi intrinsik (Setiawan & Wening, 2024). Hal ini menunjukkan adanya *research gap* terkait pemahaman

bagaimana otonomi memengaruhi keterlibatan kerja pada generasi muda di era digital. Padahal, Generasi Z diproyeksikan akan mendominasi tenaga kerja hingga lebih dari 30% pada tahun 2030 (World Economic Forum, 2023,). Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh otonomi terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh menjadi penting dilakukan.

Bagi Generasi Z, otonomi menjadi lebih relevan karena generasi ini menginginkan kebebasan berkreasi, kesempatan berkembang, dan kontrol lebih besar atas ritme kerja pribadi, sehingga interaksi antara otonomi, *Work life balance* sangat menentukan tingkat *engagement* mereka (Finindi et al., 2024). Namun, literatur juga menegaskan bahwa kebijakan *Work life balance* yang tidak konsisten, bersifat simbolis, atau tidak disosialisasikan dengan baik justru dapat menurunkan kepercayaan karyawan dan gagal meningkatkan *engagement* (Anhar et al., 2025). Selain itu, kualitas teknologi juga menjadi faktor penting karena teknologi yang tidak mendukung, seperti koneksi internet yang buruk atau sistem digital yang kompleks, dapat menghambat manfaat dari fleksibilitas dan otonomi yang diberikan sehingga menciptakan frustrasi yang pada akhirnya menurunkan *engagement*, sehingga hubungan antara *Work life balance*, otonomi, dan *engagement* perlu dipelajari secara integratif dalam konteks kerja jarak jauh.

## **1.2 Rumusan Masalah;**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah *Digital Transformational Leadership* berpengaruh secara Parsial terhadap *employee engagement* pada Generasi Z?
2. Apakah *work life balance* berpengaruh secara Parsial terhadap *employee engagement* pada Generasi Z?
3. Apakah otonomi kerja berpengaruh secara parsial terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh?
4. Apakah *Digital Transformational leadership* berpengaruh secara parsial terhadap budaya organisasi *employee engagement*?
5. Apakah *work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap budaya organisasi *employee engagement*?
6. Apakah otonomi berpengaruh secara parsial terhadap budaya organisasi *employee engagement*?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*?

## **1.3 Tujuan Penelitian;**

1. Untuk menganalisis pengaruh *Digital Transformational Leadership* secara parsial terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z.
2. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* secara parsial terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z.

3. Untuk menganalisis pengaruh otonomi kerja secara parsial terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z dalam konteks kerja jarak jauh.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Digital Transformational Leadership* secara parsial terhadap budaya organisasi.
5. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* secara parsial terhadap budaya organisasi.
6. Untuk menganalisis pengaruh otonomi kerja secara parsial terhadap budaya organisasi.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak, antara lain:

##### **1. Bagi Instansi Pendidikan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), dengan menyoroti bagaimana gaya kepemimpinan, *work-life balance*, otonomi kerja memengaruhi *employee engagement* di kalangan

karyawan Generasi Z. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi akademik dalam pengajaran, diskusi kelas, maupun pengembangan kurikulum yang menyesuaikan dengan dinamika dunia kerja digital saat ini.

## **2. Bagi Penulis**

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengembangkan wawasan, keterampilan analisis, serta pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap *employee engagement* dalam konteks kerja jarak jauh. Selain itu, penelitian ini juga melatih penulis dalam proses ilmiah mulai dari pengumpulan data, analisis hingga penyusunan laporan penelitian secara sistematis dan metodologis.

## **3. Bagi Pihak Lain (Perusahaan dan Praktisi HR)**

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan praktis bagi perusahaan dan praktisi sumber daya manusia (HR) dalam menyusun strategi pengelolaan karyawan Generasi Z yang semakin mendominasi angkatan kerja. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan terkait pentingnya gaya kepemimpinan yang adaptif, dukungan terhadap keseimbangan hidup, serta pemanfaatan teknologi dan otonomi kerja dalam meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*), khususnya dalam sistem kerja hybrid atau remote.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan teori

##### 2.1.1 *Employee Engagement Theory*

Penelitian ini didasarkan pada beberapa teori penting yang menjadi dasar dalam memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Salah satu teori utama yang mendasari hubungan antara variabel bebas dan *employee engagement* adalah Teori Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement Theory*) yang dikembangkan oleh William & Kahn, (1990). Dalam teorinya, Kahn menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan muncul ketika individu secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan perannya di tempat kerja. Kahn juga memperkenalkan konsep *engagement* dengan mendefinisikannya sebagai kondisi ketika individu “menghadirkan diri sepenuhnya” dalam pekerjaan, yaitu mengekspresikan energi fisik, perhatian kognitif, serta keterikatan emosional secara simultan. Menurut Kahn, *engagement* muncul ketika karyawan merasakan tiga kondisi psikologis utama, yaitu *psychological meaningfulness*, *psychological safety*, dan *psychological availability*, yang memungkinkan individu bekerja secara autentik dan optimal.

Konseptualisasi Kahn kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Schaufeli et al., (2002), yang memformulasikan *employee engagement* sebagai keadaan

psikologis positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan sekadar kondisi afektif sesaat. Mereka menegaskan bahwa engagement bukanlah kebalikan langsung dari burnout, melainkan konstruk independen yang bersifat proaktif dan berorientasi pada energi serta keterlibatan. Dalam kerangka ini, *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi inti, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*

*Vigor* merefleksikan tingkat energi, daya tahan mental, serta kemauan untuk berusaha secara maksimal dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat *vigor* tinggi cenderung menunjukkan ketahanan psikologis, konsistensi kinerja, serta kemampuan bertahan dalam situasi kerja yang menantang. *Dedication* menggambarkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, yang tercermin melalui rasa antusias, kebanggaan, inspirasi, serta persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna dan tujuan yang bernilai. Sementara itu, *absorption* merujuk pada kondisi keterlarutan mendalam dalam pekerjaan, di mana individu mampu berkonsentrasi penuh, kehilangan persepsi waktu, dan sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja karena keterlibatan yang tinggi (Schaufeli et al., 2002a).

Dalam konteks kerja jarak jauh (*remote work*), *employee engagement* menghadapi tantangan struktural yang berbeda dibandingkan dengan kerja konvensional. Keterpisahan fisik dari rekan kerja dan atasan, keterbatasan interaksi sosial tatap muka, serta dominasi komunikasi berbasis teknologi berpotensi menurunkan *sense of belonging* dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tanpa dukungan

kepemimpinan, sistem kerja, dan teknologi yang memadai, kerja jarak jauh dapat meningkatkan perasaan isolasi kerja (*professional isolation*) yang berdampak negatif terhadap *engagement* (Golden et al., 2008).

Secara teoretis, *employee engagement* juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Job Demands–Resources Theory* (JD-R Theory) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti, (2017), Teori ini menyatakan bahwa *engagement* muncul ketika karyawan memiliki akses terhadap berbagai *job resources*, seperti dukungan kepemimpinan, otonomi, keseimbangan kerja-kehidupan, nilai organisasi yang positif, serta teknologi yang memadai. Dalam konteks penelitian ini, *Digital Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, Otonomi, diposisikan sebagai *job resources* strategis yang mampu meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.

Secara operasional, *employee engagement* dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga dimensi utama UWES, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang telah divalidasi secara luas dalam berbagai konteks budaya dan sistem kerja, termasuk lingkungan kerja fleksibel dan berbasis teknologi. Schaufeli et al., (2006), menegaskan bahwa UWES memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi serta mampu menangkap kondisi *engagement* secara stabil lintas waktu. Penggunaan dimensi ini juga relevan untuk menggambarkan *engagement* sebagai konstruk multidimensional yang tidak hanya berfokus pada aspek emosional, tetapi juga mencakup energi kerja dan keterlibatan kognitif.

### 2.1.2 *Digital Transformasional Leadership*

Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan transformasional mengalami perluasan makna. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut untuk mengelola hubungan interpersonal dan budaya organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi modern, karena kualitas pengelolaan manusia sebagai aset utama perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja, inovasi, dan daya saing organisasi. Dessler, (2020), Dalam perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, MSDM tidak lagi hanya berfokus pada fungsi administratif, tetapi telah berevolusi menjadi fungsi strategis yang berperan dalam merespons perubahan teknologi, tuntutan fleksibilitas kerja, serta dinamika karakteristik tenaga kerja lintas generasi (Armstrong, 2006).

tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi, struktur, dan proses kerja organisasi. Syarqowi et al.(2025), menegaskan bahwa kepemimpinan di era digital menuntut kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi sebagai enabler perubahan organisasi, bukan sekadar sebagai alat operasional. Dengan demikian, *digital transformational leadership* menggabungkan kapabilitas kepemimpinan visioner dengan literasi digital dan orientasi inovasi berkelanjutan.

Secara teoretis, pengaruh *digital transformational leadership* terhadap employee engagement dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory*

(JD-R Theory). Dalam perspektif ini, kepemimpinan transformasional digital berfungsi sebagai *job resource* yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, memperkuat rasa makna kerja, serta menyediakan dukungan psikologis yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan kerja jarak jauh Bakker & Demerouti, (2017), Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi digital secara jelas dan memberdayakan karyawan melalui teknologi akan meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karyawan dalam bekerja.

Perkembangan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi telah membuka peluang bagi organisasi untuk mengadopsi model kerja ini. Dalam konteks modern, kerja jarak jauh menawarkan berbagai manfaat, terutama dalam hal keseimbangan kehidupan kerja, jam kerja yang fleksibel, dan pengurangan biaya operasional bagi perusahaan. Namun, *remote work* juga menghadirkan beberapa tantangan, khususnya dalam memastikan tingkat *Employee engagement* yang tinggi. Salah satu manfaat utama kerja jarak jauh adalah keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Karyawan memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Selain itu, organisasi juga dapat mengurangi biaya operasional seperti sewa kantor, peralatan, dan utilitas. Sebuah studi oleh Andungai & Omar (2025), menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam komunikasi kerja dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas karyawan, terutama di kalangan pekerja milenial.

Dalam penelitian ini, *digital transformational leadership* dioperasionisasikan melalui empat dimensi utama yang diadaptasi dari model Bass dan Avolio (1994) dan dikontekstualisasikan ke dalam lingkungan kerja digital. Dimensi *idealized influence digital* merujuk pada keteladanan pemimpin dalam pemanfaatan teknologi digital secara etis, efektif, dan inovatif. Pemimpin yang menunjukkan kompetensi digital dan integritas dalam penggunaan teknologi akan meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan kerja. Pil et al., (2024), menunjukkan bahwa pemimpin yang menjadi *role model* dalam transformasi digital cenderung mampu meningkatkan kesiapan dan komitmen karyawan terhadap perubahan.

Dimensi *inspirational motivation digital* menggambarkan kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi kerja berbasis digital yang jelas, menantang, dan bermakna melalui berbagai media digital. Dalam konteks kerja jarak jauh, kemampuan ini menjadi krusial karena visi organisasi harus disampaikan secara konsisten dan inspiratif tanpa kehadiran fisik. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi komunikasi untuk membangun narasi visi yang kuat akan meningkatkan rasa tujuan dan *dedication* karyawan terhadap pekerjaannya.

Dimensi *intellectual stimulation digital* merujuk pada dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berpikir kreatif, kritis, dan inovatif dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan masalah.

Pemimpin dengan orientasi stimulasi intelektual digital mendorong karyawan untuk bereksperimen dengan cara kerja baru, mengadopsi alat digital, serta berkontribusi dalam proses inovasi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa stimulasi intelektual berperan penting dalam meningkatkan engagement melalui peningkatan rasa kompetensi dan otonomi karyawan (Pil et al., 2024).

Sementara itu, dimensi *individualized consideration* digital mencerminkan perhatian dan dukungan individual yang diberikan pemimpin kepada karyawan melalui media dan platform digital. Dalam kerja jarak jauh, perhatian individual tidak lagi diwujudkan melalui interaksi fisik, melainkan melalui komunikasi personal, coaching virtual, serta responsivitas terhadap kebutuhan dan tantangan karyawan. Pemimpin yang mampu menjaga hubungan personal secara digital akan menciptakan *psychological safety* yang mendukung keterikatan kerja dan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.3 Work-Life Balance**

*Work-Life Balance* (WLB) merupakan salah satu konsep kunci dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern, terutama dalam konteks perubahan sistem kerja menuju fleksibilitas dan kerja jarak jauh. Secara konseptual, *work-life balance* merujuk pada sejauh mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab dan kebutuhan kehidupan pribadi tanpa mengalami konflik peran yang berlebihan. Quick & Terrick, (2011), mendefinisikan *work-life balance* sebagai tingkat kepuasan dan efektivitas individu

dalam menjalankan peran kerja dan peran non-kerja secara simultan. Definisi ini menekankan bahwa keseimbangan bukan berarti pembagian waktu yang sama, melainkan kemampuan individu untuk mengelola berbagai peran secara harmonis sesuai dengan preferensi dan kondisi personal.

Relevansi *work-life balance* menjadi semakin kuat dalam konteks kerja jarak jauh (*remote work*). Meskipun kerja jarak jauh menawarkan fleksibilitas waktu dan tempat, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja ini juga berpotensi mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan sering kali mengalami perpanjangan jam kerja, kesulitan untuk “*disconnect*” dari pekerjaan, serta peningkatan tuntutan kognitif akibat penggunaan teknologi yang intensif (Allen et al., 2015). Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, kerja jarak jauh justru dapat menurunkan keseimbangan kerja-kehidupan dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan serta *employee engagement*.

Dalam konteks Generasi Z, *work-life balance* merupakan faktor yang sangat menentukan sikap dan perilaku kerja. Generasi Z dikenal memiliki orientasi kuat terhadap fleksibilitas, kesejahteraan psikologis, serta kualitas hidup secara keseluruhan. Beberapa studi menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung menilai organisasi tidak hanya dari aspek kompensasi, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mendukung keseimbangan kehidupan kerja melalui kebijakan fleksibel dan budaya kerja yang manusiawi (Schroth, 2019). Oleh karena itu, *work-life*

*balance* menjadi salah satu determinan utama *employee engagement* pada kelompok generasi ini, khususnya dalam sistem kerja jarak jauh.

Secara teoretis, hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement* dapat dijelaskan melalui Conservation of Resources Theory (COR Theory) yang dikemukakan oleh Hobfoll, (1989), Teori ini menyatakan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka miliki, seperti waktu, energi, dan kesejahteraan psikologis. Ketika tuntutan pekerjaan menguras sumber daya tersebut secara berlebihan tanpa adanya pemulihan yang memadai, individu akan mengalami stres dan penurunan keterikatan kerja. Sebaliknya, *work-life balance* memungkinkan individu menjaga dan memulihkan sumber daya personal, sehingga meningkatkan energi kerja (*vigor*), keterlibatan emosional (*dedication*), dan fokus kerja (*absorption*).

Dengan demikian, *work-life balance* dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi strategis yang memungkinkan karyawan Generasi Z untuk mempertahankan kesejahteraan psikologis sekaligus tetap terlibat secara optimal dalam pekerjaannya. Dalam kerangka teoritis penelitian ini, *work-life balance* diposisikan sebagai *job resource* utama yang berperan penting dalam memperkuat *employee engagement* pada sistem kerja jarak jauh yang menuntut fleksibilitas tinggi dan penggunaan teknologi secara intensif.

#### **2.1.4 Otonomi**

Otonomi kerja merupakan salah satu karakteristik pekerjaan yang memiliki peran fundamental dalam membentuk motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Secara konseptual, otonomi kerja didefinisikan sebagai tingkat kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang dimiliki individu dalam mengatur bagaimana, kapan, dan dengan cara apa pekerjaan dilaksanakan. Hackman & Oldham, (1976). dalam *Job Characteristics Theory* menjelaskan bahwa otonomi merupakan karakteristik inti pekerjaan yang menciptakan perasaan tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Dalam perkembangan literatur perilaku organisasi, otonomi juga dikaitkan erat dengan *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2000), SDT menegaskan bahwa otonomi merupakan salah satu dari tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, selain kompetensi dan keterhubungan (relatedness). Ketika kebutuhan otonomi terpenuhi, individu akan mengalami peningkatan motivasi intrinsik, kesejahteraan psikologis, serta keterlibatan aktif dalam pekerjaan. Sebaliknya, keterbatasan otonomi cenderung menimbulkan perasaan terkontrol, stres, dan *disengagement*.

Relevansi otonomi kerja menjadi semakin menonjol dalam konteks kerja jarak jauh (*remote work*). Sistem kerja jarak jauh secara inheren menuntut karyawan untuk mengelola pekerjaan secara mandiri tanpa pengawasan langsung.

Dalam kondisi ini, otonomi tidak hanya menjadi karakteristik pekerjaan, tetapi juga menjadi prasyarat operasional agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif. Penelitian Gajendran & Harrison (2007), menunjukkan bahwa kerja jarak jauh meningkatkan persepsi otonomi karyawan, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja.

Bagi Generasi Z, otonomi kerja memiliki makna yang lebih luas karena generasi ini dikenal menghargai fleksibilitas, kepercayaan, dan kesempatan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan. Generasi Z cenderung menunjukkan engagement yang lebih tinggi ketika mereka diberi ruang untuk mengambil keputusan, mengatur ritme kerja, dan berkontribusi secara kreatif tanpa kontrol yang berlebihan. Studi (Marcos et al., 2016), menegaskan bahwa otonomi kerja berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, khususnya pada karyawan muda yang memiliki orientasi tinggi terhadap pengembangan diri dan kebebasan kerja.

Secara teoretis, hubungan antara otonomi kerja dan *employee engagement* juga dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory (JD-R Theory)*. Dalam kerangka ini, otonomi dipandang sebagai *job resource* utama yang mampu mengurangi dampak negatif tuntutan kerja dan meningkatkan proses motivasional karyawan Bakker & Demerouti (2017), Otonomi memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan cara kerja dengan preferensi dan kapasitas pribadi, sehingga

meningkatkan energi kerja (*vigor*), keterlibatan emosional (*dedication*), dan fokus kerja (*absorption*).

Berbagai penelitian empiris mendukung peran penting otonomi kerja dalam meningkatkan *employee engagement*. Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) menegaskan bahwa otonomi memungkinkan karyawan untuk menginvestasikan lebih banyak energi dan perhatian dalam pekerjaan karena mereka merasa memiliki kontrol dan makna atas apa yang dikerjakan. Dalam konteks kerja jarak jauh, otonomi juga berfungsi sebagai mekanisme kepercayaan (*trust mechanism*) yang memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Dengan demikian, otonomi kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai faktor strategis yang memungkinkan karyawan Generasi Z untuk bekerja secara mandiri, fleksibel, dan bermakna dalam sistem kerja jarak jauh. Dalam kerangka teoritis penelitian ini, otonomi diposisikan sebagai salah satu sumber daya pekerjaan utama yang berkontribusi signifikan terhadap pembentukan dan penguatan *employee engagement*.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

### 2.2.1. *Employee Engagement*

Studi Schaufeli et al. (2006), melalui *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) membagi engagement ke dalam tiga dimensi: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (terserap dalam pekerjaan). *Employee engagement* sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan inovasi, terutama dalam konteks kerja jarak jauh yang menuntut kedisiplinan.

Teori Dasar:

William & Kahn, (1990), memperkenalkan konsep *employee engagement*, yaitu kondisi psikologis di mana karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Kahn mengidentifikasi tiga dimensi utama engagement:

1. *Meaningfulness*: Merasa bahwa pekerjaan memiliki makna.
2. *Safety*: Merasa aman untuk mengekspresikan diri.
3. *Availability*: Memiliki energi dan sumber daya untuk berkontribusi

Implikasi terhadap Generasi Z: Pada karyawan Gen Z, engagement sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai dan kebutuhan mereka, seperti fleksibilitas, penggunaan teknologi, serta kesempatan berkembang.

### **2.2.2. pengaruh *Digital Transformational Leadership* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh?**

#### **1. (M. Sari & Sholeha, 2024)**

Hasil penelitian ini menyatakan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya inovasi dan keterlibatan karyawan. Budaya inovasi juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan.

#### **2. (Uzair & Hussain, 2025)**

Hasil penelitian ini menyimpulkan studi ini melengkapi Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R), yang menjelaskan bagaimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya memengaruhi perilaku terkait pekerjaan dan pencapaian tujuan karyawan.

Model ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan (misalnya, beban kerja, gangguan teknis, isolasi kelompok kerja, dan tantangan koordinasi) dapat menyebabkan stres dan kelelahan jika berlebihan, sedangkan sumber daya pekerjaan (misalnya, dukungan digital, otonomi, dan umpan balik) membantu karyawan jarak jauh tetap termotivasi dan terlibat.

Yang penting, sumber daya yang disediakan oleh pemimpin digital seperti dukungan, bimbingan, pembangunan tim, visi yang jelas, dan tujuan yang

terdefinisi—dapat membantu mengurangi efek negatif dari tuntutan kerja jarak jauh seperti isolasi, monoton, konflik kerja-keluarga, dan stres teknologi, sehingga menjadi pendorong utama keterlibatan kerja.

| N<br>o | Penulis &<br>Tahun                                          | Tujuan<br>Penelitian                                                                                                                                   | Hasil Utama<br>Penelitian                                                                                                                                      | Persamaan<br>dengan<br>Penelitian Ini                                                              | Perbedaan<br>dengan<br>Penelitian Ini                                                                                                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Mayang<br>Sari &<br>Amelia<br>Sholeha<br>(2024)             | Menganalisis<br>pengaruh<br>kepemimpinan<br>transformasio<br>nal terhadap<br>budaya<br>inovasi dan<br>employee<br>engagement<br>karyawan<br>Generasi Z | Kepemimpin<br>an<br>transformasio<br>nal<br>berpengaruh<br>positif dan<br>signifikan<br>terhadap<br>budaya<br>inovasi dan<br>keterlibatan<br>karyawan<br>Gen Z | Sama-sama<br>meneliti<br>employee<br>engagement<br>dan Generasi<br>Z serta peran<br>kepemimpinan   | Tidak<br>membahas<br>digital<br>transformatio<br>nal<br>leadership,<br>kerja jarak<br>jauh, dan<br>tidak<br>memasukkan<br>variabel<br>WLB, serta<br>otonomi |
| 2      | Muhamm<br>ad Uzair<br>& Mohd<br>Amirul<br>Hussain<br>(2025) | Mengkaji<br>pengaruh<br>digital<br>leadership<br>terhadap<br>engagement<br>pekerja jarak<br>jauh melalui<br>budaya<br>organisasi                       | Digital<br>leadership<br>berpengaruh<br>signifikan<br>terhadap<br>engagement<br>pekerja<br>remote<br>melalui<br>penguatan<br>budaya<br>organisasi              | Sama-sama<br>membahas<br>kepemimpinan<br>digital,<br>employee<br>engagement,<br>dan remote<br>work | Tidak fokus<br>pada<br>Generasi Z<br>dan tidak<br>menguji<br>variabel<br>WLB, serta<br>otonomi                                                              |
| 3      | Rahimah<br>Andungai<br>& Siti                               | Meneliti<br>peran<br>kepemimpinan                                                                                                                      | Kepemimpin<br>an<br>transformasio                                                                                                                              | Sama-sama<br>mengkaji<br>kepemimpinan                                                              | Tidak<br>mengadopsi<br>perspektif                                                                                                                           |

|   |                                  |                                                                                          |                                                                                                                                             |                                                                                 |                                                                                                   |
|---|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Sarah Omar (2025)                | n transformasio nal dalam meningkatka n engagement pekerja jarak jauh                    | nal meningkatka n motivasi, komunikasi, dan engagement pekerja remote                                                                       | n transformasio nal dan employee engagement pada remote work                    | digital transformatio nal leadership dan tidak spesifik pada Generasi Z                           |
| 4 | Alldila Putri Anwa et al. (2025) | Mengkaji kesesuaian gaya kepemimpina n transformasio nal dengan karakteristik Generasi Z | Kepemimpin an transformasio nal relevan dengan nilai, ekspektasi, dan karakteristik kerja Generasi Z                                        | Sama-sama berfokus pada Generasi Z dan kepemimpina n transformasio nal          | Tidak menguji employee engagement, remote work, maupun variabel organisasi lainnya secara empiris |
| 5 | Muhamm ad Sidik et al. (2025)    | Menguji pengaruh digital transformatio nal leadership terhadap employee engagement       | Digital transformatio nal leadership berpengaruh signifikan terhadap engagement melalui adaptasi teknologi dan struktur organisasi inovatif | Sama-sama meneliti digital transformatio nal leadership dan employee engagement | Tidak secara spesifik mengkaji Generasi Z dan konteks kerja jarak jauh                            |

### 2.2.3. pengaruh work-life balance terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh?

1. (Singh et al., 2024)

ini membahas strategi holistik untuk meningkatkan produktivitas dalam situasi kerja jarak jauh dengan berfokus pada faktor-faktor yang saling terkait, yaitu kualitas tidur, kesehatan fisik, dan kesejahteraan psikologis. Pengakuan akan hubungan simbiosis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan perusahaan untuk menciptakan suasana yang tidak hanya meningkatkan kebahagiaan karyawan tetapi juga menghasilkan peningkatan kinerja organisasi yang nyata. Pengamatan dan rekomendasi yang ditawarkan dalam makalah ini berfungsi sebagai peta jalan bagi perusahaan yang ingin berkembang di era kerja jarak jauh dengan menekankan kesejahteraan keseluruhan aset mereka yang paling berharga - yaitu karyawan mereka.

## 2. (Anhar et al., 2025)

menjelaskan bahwasannya fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien sesuai waktu dan tempat yang nyaman, sementara *worklife balance* membantu mengurangi stres, meningkatkan motivasi, dan mendorong produktivitas. Generasi Z sangat menghargai keseimbangan ini, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik mereka, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

| No | Penulis & Tahun               | Tujuan                           | Hasil Utama                                 | Persamaan                 | Perbedaan                  |
|----|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1  | Singh et al. (2024)           | Mengkaji WLB pada remote work    | WLB meningkatkan engagement & produktivitas | Fokus WLB & remote work   | Tidak spesifik Gen Z       |
| 2  | Anhar et al. (2024)           | Menguji WLB pada Gen Z           | WLB meningkatkan motivasi & produktivitas   | Fokus Gen Z & WLB         | Tidak menguji engagement   |
| 3  | Aysila & Kusmaryani (2025)    | Menguji QWL → engagement         | QWL berpengaruh signifikan                  | Fokus engagement Gen Z    | Tidak spesifik remote work |
| 4  | Salim & Permana (2025)        | Menguji faktor pembentuk WLB     | Need satisfaction → WLB                     | Fokus Gen Z               | Tidak menguji engagement   |
| 5  | Mufarrihati & Ariawaty (2023) | Menguji remote work → engagement | Remote work memengaruhi engagement          | Fokus Gen Z & remote work | Tidak menguji WLB          |

#### 2.2.4. pengaruh otonomi kerja terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh?

1.(Salem, 2025)

Hasil ini menegaskan nilai praktis dari menyelaraskan struktur kerja dengan preferensi karyawan, baik itu kerja jarak jauh, hibrida, fleksibel, atau di kantor. Meskipun fleksibilitas secara keseluruhan lebih meningkatkan otonomi yang dirasakan, pengaturan kerja di kantor juga berperan ketika mencerminkan kesesuaian individu. Temuan ini menekankan pentingnya merancang lingkungan

yang mendukung otonomi, bukan hanya yang fleksibel, untuk mendorong retensi karyawan Gen Z di UKM Malaysia.

## 2.(Ghezzi et al., 2025)

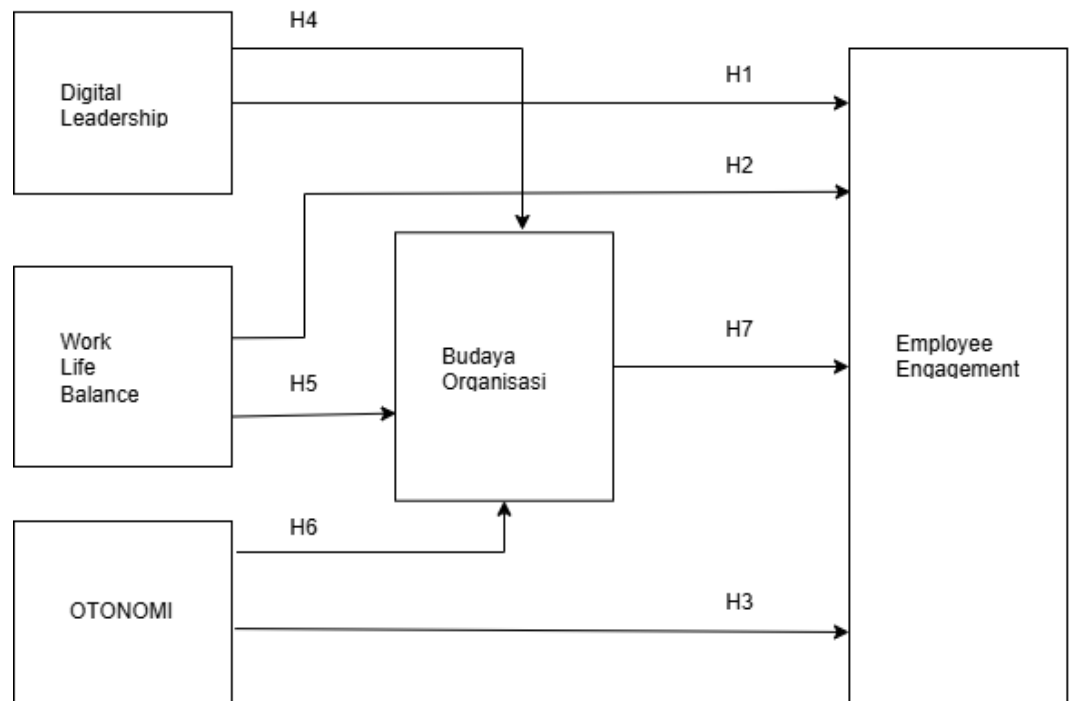
Temuan menunjukkan bahwa otonomi kerja dan teknologi sebagai sumber daya meningkatkan keterlibatan kerja, sementara pekerja yang terlibat mengembangkan persepsi yang lebih positif terhadap alat-alat teknologi. Perlu dicatat, keterlibatan tidak memprediksi otonomi, kemungkinan karena kendala kontekstual seperti transisi mendadak ke kerja jarak jauh penuh waktu.

Persepsi teknologi sebagai sumber daya secara signifikan meningkatkan hasil kehidupan pribadi. Wawasan ini menggarisbawahi peran penting dukungan teknologi yang disesuaikan dan kebijakan organisasi dalam mendorong lingkungan kerja jarak jauh yang produktif dan seimbang, sehingga memungkinkan organisasi untuk lebih memenuhi kebutuhan tenaga kerja mereka.

| No | Penulis & Tahun | Tujuan                           | Hasil Utama                   | Persamaan             | Perbedaan                         |
|----|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1  | Salem (2025)    | Menguji otonomi sebagai mediator | Otonomi meningkatkan komitmen | Fokus Gen Z & otonomi | Tidak menguji engagement langsung |

|   |                     |                                   |                                       |                           |                           |
|---|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 2 | Olivo et al. (2025) | Autonomi & teknologi → engagement | Otonomi & teknologi berpengaruh       | Fokus remote & engagement | Bukan spesifik Gen Z      |
| 3 | Kulal et al. (2023) | Dampak remote work                | Otonomi → engagement                  | Fokus remote work         | Preprint                  |
| 4 | Jyothi (2025)       | Budaya kerja Gen Z                | Fleksibilitas meningkatkan engagement | Fokus Gen Z               | Tidak empiris kuantitatif |
| 5 | Muchtar (2025)      | HRM & engagement Gen Z            | Otonomi kunci engagement              | Fokus Gen Z               | Tidak spesifik remote     |

### 2.3 Model Penelitian



## **2.4 Pengembangan hipotesis**

### **2.4.1 Pengaruh *Digital Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement***

*Digital Transformational Leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan pemanfaatan teknologi digital, visi inovatif, pemberdayaan karyawan, serta kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi perubahan di lingkungan kerja berbasis digital. Dalam konteks kerja jarak jauh, peran pemimpin menjadi semakin krusial karena keterbatasan interaksi fisik dapat menurunkan keterikatan karyawan apabila tidak dikelola dengan baik. Generasi Z, sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era digital, cenderung merespons secara positif gaya kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi.

Penelitian oleh Fernandez & Shaw (2020), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dapat menjaga tingkat engagement karyawan dalam sistem kerja jarak jauh. Dengan demikian, *Digital Transformational Leadership* dipandang sebagai determinan penting dalam meningkatkan *employee engagement* Generasi Z pada konteks remote working.

Penelitian oleh Andungai & Omar (2025), Kepemimpinan transformasional digital memiliki dampak yang jauh lebih positif terhadap keterlibatan karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Karakteristik seperti inspirasi,

empati, komunikasi terbuka, dan pemberian otonomi terbukti meningkatkan motivasi, rasa penghargaan, dan komitmen karyawan terhadap tugas mereka, bahkan ketika beroperasi di lingkungan tanpa interaksi fisik

***H1. Digital Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.***

#### **2.4.2. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement**

Work-life balance mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam sistem kerja jarak jauh, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menjadi kabur, yang berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*). Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas dan kesejahteraan psikologis, sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor kunci dalam menjaga *engagement* mereka.

Penelitian oleh D. F. Sari et al., (2025), menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Mereka juga menegaskan bahwa fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup sangat menentukan tingkat *engagement* karyawan dalam lingkungan kerja jarak jauh. Dengan demikian, semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan Generasi Z, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* mereka.

Fairuz (2025), bahwa ketika karyawan diberi dukungan teknologi dan E-Office menunjukkan bahwa flexible working arrangement dapat memberikan dampak positif pada work-life balance. Dalam konteks perusahaan teknologi, software house memiliki karakteristik lingkungan kerja yang adaptif, berbasis teknologi digital, dan fleksibel, sehingga dapat mendukung mobilitas kerja dan penggunaan teknologi digital untuk berkolaborasi tanpa kehadiran fisik secara langsung.

***H2 Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.***

#### **2.4.3. Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Employee Engagement**

Otonomi kerja memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengatur cara, waktu, dan metode penyelesaian pekerjaan. Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, otonomi merupakan kebutuhan psikologis dasar yang mendorong motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja. Generasi Z sangat menghargai kepercayaan dan kebebasan dalam bekerja, terutama dalam sistem kerja jarak jauh yang menuntut kemandirian tinggi.

Penelitian Saks (2006), menunjukkan bahwa *job autonomy* memiliki hubungan positif yang kuat dengan *employee engagement*. Studi terbaru oleh (Ghezzi et al., 2025), juga membuktikan bahwa otonomi kerja meningkatkan *engagement* dan

*well-being* karyawan dalam konteks *remote working*. Oleh karena itu, otonomi kerja menjadi faktor strategis dalam meningkatkan *employee engagement* Generasi Z.

Menurut Teori Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya, tuntutan dapat dianggap sebagai tantangan atau hambatan yang akan menyiratkan respons positif atau negatif dari karyawan. Reaksi negatif dikaitkan dengan kelebihan beban, stres dan kelelahan, sedangkan reaksi positif diharapkan dalam kasus ketika karyawan mengembangkan keterlibatan tinggi, yaitu semangat, dedikasi dan penyerapan (Boskovic, 2021).

**H3: Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada Generasi Z dalam kerja jarak jauh.**

#### **2.4.4. Pengaruh Digital Leadership terhadap Budaya Organisasi (H4)**

Kepemimpinan digital (*Digital Leadership*) bukan sekadar kemampuan menggunakan teknologi, melainkan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan visi dan budaya organisasi di era transformasi digital. Yunita & Isnaini, (2024), Pemimpin yang memiliki karakteristik *digital mindset* akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap inovasi, dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Menurut teori kepemimpinan transformasional dalam konteks digital, pimpinan yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam komunikasi sehari-hari cenderung memperkuat nilai-nilai transparansi dan fleksibilitas dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunita & Isnaini, (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan digital yang suportif berkontribusi signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang dinamis. Ketika seorang pemimpin menunjukkan kepercayaan pada penggunaan platform digital untuk bekerja, hal tersebut akan menggeser budaya kerja konvensional menjadi budaya kerja yang berbasis pada hasil dan kepercayaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4: *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.**

#### **2.4.5. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Budaya Organisasi (H5)**

*Work-Life Balance* (WLB) bukan hanya isu individu, melainkan cerminan dari nilai-nilai yang dianut oleh suatu instansi. Ketika organisasi memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi karyawannya, hal tersebut

secara otomatis membentuk persepsi tentang budaya kerja yang suportif dan peduli (*caring culture*).

ketergantungan yang tinggi pada sumber daya manusia, menciptakan nilai melalui orang adalah kuncinya, jadi penting untuk memberikan berbagai manfaat kesejahteraan, termasuk keseimbangan kehidupan kerja atau biasa di sebut *Work life balance*, kepada anggota dan membangun budaya organisasi yang menanamkan manfaat ini. Melalui hal ini, diperlukan strategi untuk meningkatkan keterikatan dan kepuasan dengan organisasi dan mendorong anggota untuk tetap bertahan dalam jangka Panjang (Mun, 2025).

Budaya organisasi yang sehat sering kali berakar dari kebijakan-kebijakan yang menghargai waktu istirahat dan kesehatan mental karyawan. Jika *Work-life balance* diimplementasikan dengan baik, maka akan tercipta norma-norma kelompok yang saling mendukung dan tidak menuntut lembur yang berlebihan (Setiawan & Wening, 2024). Dengan demikian, keseimbangan kehidupan kerja menjadi pilar utama dalam memperkuat identitas budaya organisasi yang humanis.

**H5: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.**

#### **2.4.6. Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Budaya Organisasi (H6)**

Otonomi kerja memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Setiawan & Wening, (2024), Tingkat otonomi yang tinggi merupakan indikator dari budaya organisasi yang berbasis kepercayaan (*trust-based culture*) dan pemberdayaan (*empowerment*).

budaya organisasi yang inovatif, yang menggambarkan lingkungan tempat kerja yang mendukung kreativitas, keterbukaan, dan pengambilan risiko sebagai nilai dan norma bersama organisasi (Oh & Sabharwal, 2026) mungkin tidak hanya mengarahkan dan memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada otonomi kerja tetapi juga pada perilaku kerja yang inovatif. Ini menunjukkan pentingnya menumbuhkan strategi kepemimpinan yang efektif dan budaya inovasi dalam organisasi publik

Dalam lingkungan yang memberikan otonomi luas, budaya birokrasi yang kaku akan bergeser menjadi budaya yang lebih inovatif dan mandiri. Karyawan tidak lagi bekerja di bawah pengawasan ketat, melainkan didorong oleh tanggung jawab pribadi. Setiawan & Wening (2024), Hal ini menciptakan atmosfer organisasi yang menghargai keahlian individu dan mendorong inisiatif, yang merupakan elemen kunci dari budaya organisasi modern.

**H6: Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.**

#### **2.4.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (H7)**

Budaya organisasi berfungsi sebagai "perekat" sosial yang mempersatukan seluruh anggota organisasi dalam visi yang sama. Liu et al., (2025), Budaya yang kuat, yang dicirikan oleh nilai-nilai kolaboratif dan adaptif, akan memberikan rasa aman dan makna bagi karyawan dalam bekerja. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan budaya perusahaan, keterlibatan mereka akan meningkat secara alami.

Wee (2025), Kepuasan yang tinggi dicatat dalam lingkungan kerja, kepemimpinan, dan hubungan antar rekan kerja, dengan ruang untuk perbaikan dalam hal gaji dan kemajuan. Korelasi yang kuat menghubungkan budaya positif dengan motivasi dan kepuasan yang lebih tinggi, terutama melalui nilai-nilai yang dianut, sementara karyawan yang termotivasi dan terlibat menunjukkan kebanggaan dan ketahanan. Posisi pekerjaan, membentuk persepsi budaya, dan masa kerja sedikit mengurangi motivasi dari waktu ke waktu memengaruhi keterlibatan, yang didorong oleh faktor organisasi.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya yang positif akan merasa lebih terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi (Liu et al., 2025). Budaya yang mengapresiasi kinerja dan mendorong keterbukaan informasi akan memotivasi karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka melebihi tugas standar (*discretionary effort*). Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan faktor penentu utama apakah seorang karyawan akan merasa terikat (*engaged*) atau tidak.

**H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian;**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Menurut Rosyidah & Masykuroh (2024), Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber literatur yang relevan dan terpercaya. yang terkait dengan tantangan dan strategi dalam penelitian metodologi kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif memiliki keunggulan dalam menyediakan akses ke berbagai perspektif, teori, dan temuan penelitian yang telah ada sebelumnya. Dengan demikian pendekatan ini memungkinkan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan terinformasi tentang topik penelitian tanpa perlu melakukan penelitian empiris yang langsung., variabel independen (*Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance, dan Otonomi*) terhadap variabel dependen (*Employee Engagement*) menggunakan data numerik dan teknik statistik. Melalui pendekatan kuantitatif, peneliti dapat melakukan pengujian hipotesis secara objektif untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan pada populasi karyawan Generasi Z yang bekerja secara jarak jauh.

Pada penelitian ini juga menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Lenaini (2021), *purposive sampling* merupakan sebuah metode *sampling non-random* di mana periset memastikan pengambilan sampel dengan cara menentukan kriteria atau karakteristik khusus yang sesuai dengan tujuan riset agar dapat

menjawab permasalahan penelitian. Teknik *purposive sampling* ini dianggap paling cocok karena penelitian saya memiliki target populasi yang sangat spesifik (Generasi Z) dengan kondisi kerja yang khusus (jarak jauh/*remote work*).

Kriteria responden yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan Aktif yang tergolong dalam Generasi Z (Lahir dalam rentang tahun 1997–2012).
2. Karyawan yang bekerja dengan sistem jarak jauh (*remote work*) atau *hybrid* minimal selama 2 bulan terakhir.
3. Menggunakan teknologi digital sebagai sarana utama dalam koordinasi dan penyelesaian pekerjaan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menyasar Mahasiswa Generasi Z yang bekerja di berbagai perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) atau *hybrid*. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, dan Otonomi kerja berperan dalam meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawan muda di era digital. Mengingat objek penelitian adalah pekerja jarak jauh, maka penelitian ini tidak terbatas pada satu lokasi geografis atau satu perusahaan tertentu, melainkan mencakup berbagai industri (seperti sector

sektor Jasa Keuangan/Investasi,ekonomi digital dan lainnya) guna mendapatkan gambaran yang lebih luas dan representatif mengenai dinamika kerja Generasi Z di Indonesia.

### **3.3 Identifikasi Variable Penelitian**

Pada dasarnya Variable adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. Menurut Watik (2007), Variable adalah Konsep yang mempunyai variabilitas. Sedangkan Konsep adalah penggambaran atau abstraksi dari suatu fenomena tertentu. Konsep yang berupa apapun, asal mempunyai ciri yang bervariasi, maka dapat disebut sebagai variable. Dengan demikian, variable dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang bervariasi.

#### **3.3.1 Variable Independen**

Menurut Ilmiah (2024), Variabel Independen, faktor yang dihipotesiskan berdampak pada variabel dependen Variabel bebas ini bisa juga disebut dengan variabel pengaruh, perlakuan, kuasa, treatment, independent, dan disingkat dengan variabel X. memaparkan bahwa variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi, menjelaskan, menerangkan variabel yang lain. Variabel Independent pada penelitian ini adalah *Digital Transformational Leadership (X1)*, *Work-life balance (X2)*, *Otonomi (X3)*.

### **3.3.2 Variable Dependen**

Menurut Yusuf (2014), Variabel terikat adalah suatu variabel yang dapat berubah karena pengaruh variabel bebas (variabel X). Variabel terikat sering disebut juga dengan variabel terpengaruh atau dependent, tergantung, efek, tak bebas, dan disingkat dengan nama variabel Y. memaparkan bahwa variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau diterangkan oleh variabel lain, tetapi tidak dapat memengaruhi variabel lainnya. Variabel Dependent pada penelitian ini adalah *Employee Engagement (Y)*

### **3.3.3 Variable Intervening**

Menurut Regresi (2023), Variabel mediasi merupakan variabel munculnya diantara kedua variabel dependen dan independen dan memediasi hubungan kausal di antara kedua variabel tersebut.. variable intervening pada penelitian ini adalah *Budaya Organisasi (Z)*

### 3.4 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variable

#### 3.4.1 Digital Transformasi Leadership (X1)

*Digital Transformasi Leadership* (Kepemimpinan Transformasi Digital) adalah kemampuan pemimpin untuk mengarahkan, mengelola, dan mempengaruhi organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital guna mencapai tujuan strategis, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan inovasi berkelanjutan. Menurut penelitian Wibowo & Wartini (2025), Perkembangan teknologi yang pesat mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Digital leadership muncul sebagai bentuk kepemimpinan modern yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam visi strategis, budaya kerja dan proses operasional organisasi..

kepemimpinan di era digital membutuhkan membangun kerja sama antar generasi dan menutup kesenjangan antara strategi dan operasi dengan mempengaruhi alih-alih menerapkan kekuatan, di mana memimpin sekarang berarti mengetahui kapan harus memimpin, mendukung, melatih, memfasilitasi dan berkolaborasi dengan orang lain (Munsamy et al., 2023). Akibatnya, pengembangan dan penilaian kompetensi digital menjadi penting untuk menciptakan kondisi inovasi dan *transformasi digital* (Munsamy et al., 2023). Berikut tabel indikator pengukuran variable *digital transformasi leadership* (Munsamy et al., 2023)

**Tabel 3. 1 Indikator Pengukuran Variabel Digital Transformasi Leadership**

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                                                                                                                        | <b>Kode Indikator</b> |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1          | Saya secara aktif memanfaatkan platform digital untuk memastikan komunikasi dengan pelanggan tetap personal dan responsif                | <b>DTL1</b>           |
| 2          | Saya merasa kesulitan menjaga loyalitas pelanggan karena perubahan teknologi yang terlalu cepat mengganggu cara kerja konvensional kami. | <b>DTL2</b>           |
| 3          | Saya cenderung mengabaikan masukan pelanggan di media digital karena lebih fokus pada stabilitas operasional                             | <b>DTL3</b>           |
| 4          | Pemimpin memberikan dukungan penuh (sumber daya & pelatihan) kepada karyawan selama proses transisi digital.                             | <b>DTL4</b>           |
| 5          | Saya dapat beradaptasi dengan penerapan alat digital baru di organisasi saya                                                             | <b>DTL5</b>           |
| 6          | Pemimpin harus menyadari perubahan yang diperlukan bagi usahanya untuk mengelola transformasi digital                                    | <b>DTL6</b>           |
| 7          | Saya dapat berkomunikasi secara efektif di lingkungan virtual                                                                            | <b>DTL7</b>           |
| 8          | Saya merasa dibiarkan belajar sendiri tanpa bimbingan atau arahan yang jelas dari atasan mengenai arah transformasi digital              | <b>DTL8</b>           |
| 9          | Pemimpin saya secara proaktif menyediakan akses ke platform pembelajaran digital terbaru untuk meningkatkan kompetensi saya              | <b>DTL9</b>           |
| 10         | saya dapat tetap penuh perhatian saat berkomunikasi menggunakan alat digital                                                             | <b>DTL10</b>          |

### **3.4.2 Work Life Balance (X2)**

Secara teori yang disampaikan oleh Clark (2000), WLB adalah kehidupan yang seimbang dimana individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat kerja, di rumah dan di masyarakat dengan konflik peran yang sangat minimal. Apabila didefinisikan secara keseluruhan, work life balance adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi misalnya pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut.

Jika individu yang memiliki masalah baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya mampu mempertahankan peran di bidang lain, akan lebih mudah untuk mengatasi masalah tersebut Yilmaz & Söyük (2022), tergantung pada sifat masalahnya. Namun, poin terpenting di sini adalah bahwa kedua peran tersebut memiliki keseimbangan yang tinggi dengan memisahkannya satu sama lain. Semua alasan ini penting karena memengaruhi kepuasan, kesejahteraan mental, dan produktivitas individu baik secara pribadi maupun organisasi. Berikut tabel indikator pengukuran variable locus of control oleh (Yilmaz & Söyük, 2022).

***Tabel 3. 2 Indikator Pengukuran Variabel Work Life Balance***

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                                                                                           | <b>Kode Indikator</b> |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1          | Saya mampu membagi waktu dengan baik antara tuntutan pekerjaan dan urusan pribadi                           | <b>WLB1</b>           |
| 2          | Energi saya masih tersisa cukup banyak untuk menikmati hobi atau berkumpul dengan keluarga setelah bekerja. | <b>WLB2</b>           |
| 3          | Saya mampu tetap fokus menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan meskipun sedang menghadapi urusan pribadi.    | <b>WLB3</b>           |
| 4          | Saya sering merasa terlalu letih secara emosional untuk mengurus urusan rumah tangga setelah bekerja.       | <b>WLB4</b>           |

### **3.4.3 Otonomi (X3)**

Otonomi muncul dari tingkat desentralisasi yang lebih besar, sehingga melekat pada struktur modern, yang lebih datar, yaitu yang memiliki jumlah tingkatan hierarki yang lebih sedikit. Struktur seperti itu mendukung pengembangan inovasi dan kapasitas kewirausahaan di perusahaan. Kebebasan mendorong kreativitas dan mempermudah adaptasi terhadap perubahan. (Boskovic, 2021).

otonomi yang didefinisikan sebagai tingkat kendali atas kapan, di mana, dan bagaimana tugas diselesaikan telah menjadi penentu utama kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengaturan kerja fleksibel seperti kerja jarak jauh, model hibrida, dan jam kerja yang dapat disesuaikan tidak lagi dipandang sebagai fasilitas

tambahan tetapi sebagai syarat penting (Salem, 2025). Berikut tabel indikator pengukuran variable Otonomi (Salem, 2025).

***Tabel 3. 3 Indikator Pengukuran Variabel otonomi***

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                                                                                                                     | <b>Kode Indikator</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1          | Saya memiliki kebebasan penuh untuk menentukan cara atau prosedur terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya                        | <b>O1</b>             |
| 2          | Saya memiliki kendali atas pengaturan jadwal kerja harian saya, termasuk kapan saya memulai dan mengakhiri tugas                      | <b>O2</b>             |
| 3          | Saya merasa memiliki kebebasan untuk memilih tempat bekerja yang paling mendukung produktivitas saya.                                 | <b>O3</b>             |
| 4          | Saya merasa tidak memiliki suara atau pengaruh dalam menentukan bagaimana target pekerjaan saya ditetapkan                            | <b>O4</b>             |
| 5          | Saya tidak dapat melakukan perubahan kecil sekalipun pada alur kerja saya tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen. | <b>O5</b>             |
| 6          | Kebebasan dalam bekerja membuat saya merasa lebih dihargai sebagai individu yang mandiri                                              | <b>O6</b>             |

#### **3.4.4 Budaya Organisasi (Z)**

bahwa budaya organisasi secara signifikan memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan. Secara khusus, posisi pekerjaan dan jenis klien merupakan variabel demografis dan organisasi kunci yang memengaruhi persepsi budaya dan keterlibatan. budaya organisasi yang suportif dan berlandaskan nilai-nilai meningkatkan hasil kerja karyawan.(Wee, 2025)

Reyes, (2015), menunjukkan bahwa membina budaya organisasi yang positif dan inklusif sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di berbagai kelompok demografis. ini memberikan wawasan berharga bagi pemimpin bisnis dalam merancang strategi untuk memperkuat budaya tempat kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan daya saing bisnis di perekonomian lokal. Berikut tabel indikator pengukuran variable *mediasi budaya organisasi*(Reyes, 2015).

| No. | Pernyataan                                                                                                          | Kode Indikator |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1   | Sistem penghargaan (bonus/pujian) di tempat kerja diberikan secara konsisten berdasarkan prestasi kerja yang nyata. | <b>BO1</b>     |
| 2   | Pimpinan atau admin secara rutin memberikan arahan yang jelas dan transparan mengenai tujuan jangka panjang .       | <b>BO2</b>     |
| 3   | Informasi penting terkait organisasi sering kali terlambat sampai kepada saya karena kurangnya koordinasi digital.  | <b>BO3</b>     |
| 4   | Saya merasa tetap antusias untuk memulai pekerjaan di pagi hari meskipun bekerja dari rumah.                        | <b>BO4</b>     |
| 5   | Saya merasa bangga menceritakan tempat saya bekerja kepada orang lain meskipun kami jarang bertemu fisik.           | <b>BO5</b>     |
| 6   | Sistem komunikasi digital yang digunakan perusahaan memudahkan saya merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi. | <b>BO6</b>     |

### 3.4.5 Employee Engagement (Y)

Keterlibatan kerja merupakan salah satu komponen yang dapat memprediksi penurunan turnover di Indonesia. Karyawan Generasi Z dengan keterlibatan kerja yang tinggi merasa lebih bahagia dan dapat menyesuaikan kinerja mereka dalam situasi yang tidak pasti. Ini menjelaskan bahwa peran kebahagiaan

karyawan dan kinerja adaptif terhadap keterlibatan kerja pada karyawan Generasi Z (Bantam et al., 2025). Di tengah dinamika tempat kerja yang semakin kompleks dan cepat berubah, keterlibatan kerja telah menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja optimal dan meningkatkan produktivitas organisasi. Bentuk kinerja optimal adalah karyawan dapat terikat dan terlibat dengan pekerjaan mereka melalui upaya maksimal, ekstra, dan tulus (Bantam et al., 2025).

Mempertahankan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan tantangan penting bagi organisasi, khususnya ketika berhadapan dengan generasi Z yang memiliki karakteristik unik, orientasi pada teknologi, dan ekspektasi tinggi terhadap keadilan di tempat kerja. Salah satu faktor yang diyakini berperan besar dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan adalah budaya organisasi (Fitri & Fikry, 2025). Berikut tabel indikator pengukuran variable *Employee engagement* oleh (Bantam et al., 2025).

***Tabel 3.5 Indikator Pengukuran Variabel Employee Engagement***

| <b>No.</b> | <b>Pernyataan</b>                                                         | <b>Kode Indikator</b> |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1          | Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya sehari-hari.          | <b>EE1</b>            |
| 2          | Saya merasa sangat hanyut dan fokus ketika sedang mengerjakan tugas.      | <b>EE2</b>            |
| 3          | Saya sering merasa sulit untuk berkonsentrasi pada tugas pekerjaan saya.  | <b>EE3</b>            |
| 4          | Saya sering merasa lelah dan tidak bersemangat sebelum memulai pekerjaan. | <b>EE4</b>            |

### **3.5 Populasi dan Sampel**

#### **3.5.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian. Sugiyono (2019), mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam konteks penelitian pendidikan, populasi bisa berupa mahasiswa, dosen.

#### **3.5.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi tertentu yang dipilih untuk penyelidikan, dipandu oleh pertanyaan penelitian. Strategi pengambilan sampel mencakup metode non-probabilitas (misalnya, studi kasus) dan metode probabilitas (misalnya, pengambilan sampel acak), masing-masing melayani tujuan penelitian yang berbeda dan meminimalkan bias (Lave & Lane, 2025).

Penelitian ini menerapkan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling* untuk menentukan subjek penelitian. Penggunaan metode ini didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk menyeleksi sampel secara saksama berdasarkan kriteria spesifik (kriteria inklusi), yakni Generasi z di seluruh Indonesia. Strategi ini dipilih guna memastikan bahwa responden yang terlibat memiliki kapasitas intelektual serta pemahaman mendalam yang relevan dengan

topik penelitian, sehingga data yang dihimpun melalui kuesioner benar-benar representatif dan mampu menjawab indikator-indikator penelitian secara akurat dan komprehensif.

Mengingat kriteria inklusi Anda adalah "Generasi Z di seluruh Indonesia" (populasi tidak diketahui secara pasti jumlah totalnya atau *unknown population*), Rumus (Lemeshow, 1991) sangat tepat digunakan untuk penelitian dengan *non-probability sampling*.

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{d^2} = 200$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot 1 - \alpha / 2 \cdot p \cdot (1 - p)}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(0,0693)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,24}{0,00480249}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,00480249}$$

$$n = 200$$

$$z^2 = 1,96 \quad P = 0,5 \quad d = 10\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah minimal responden yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 100 sampel. Namun, untuk mengantisipasi kemungkinan kesalahan, peneliti akan mengumpulkan kuesioner dari sekitar 200 responden yang merupakan warga Negara Indonesia. Kuesioner akan disebarakan secara online melalui *Google Form* kepada seluruh

sampel responden yang merupakan generasi z yang tersebar di seluruh Indonesia.

### **3.6 Jenis dan Pengumpulan Data**

#### **3.6.1. Jenis data**

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses penelitian. Data ini diperoleh dari sumber asli, yaitu responden atau informan yang terkait dengan variable penelitian. Data primer dapat berupa hasil observasi, wawancara, atau pengumpulan data melalui angket. Contoh pengumpulan data primer meliputi wawancara dengan subjek penelitian, observasi langsung di lapangan, dan penggunaan kuesioner yang disebarakan kepada responden (Laia et al., 2022)

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber, termasuk dokumen, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, dan internet. Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder, seperti mencari dan menganalisis dokumen-dokumen yang relevan dengan topik

penelitian. Selain itu, peneliti juga dapat menggunakan referensi buku, jurnal, dan internet untuk mendapatkan data sekunder yang diperlukan (Kurniawati et al., 2022)

### **3.7 Metodologi Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Menurut Pranatawijaya & Priskila (2019), survei merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui penyusunan sejumlah pertanyaan terstruktur yang kemudian diberikan kepada responden untuk memperoleh jawaban sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan kepada responden yang termasuk dalam kategori Generasi Z dan bekerja dengan sistem kerja jarak jauh (remote work) atau hybrid di berbagai wilayah Indonesia. Data yang diperoleh dari jawaban responden selanjutnya diolah dan dianalisis untuk mengetahui pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, dan Otonomi Kerja terhadap *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi.

Skala Likert merupakan salah satu instrumen pengukuran yang banyak digunakan dalam penelitian dan dikembangkan oleh Rensis Likert. Skala ini umumnya disajikan dalam bentuk kuesioner yang memuat sejumlah pernyataan atau pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban, sehingga responden dapat memilih

tingkat sikap atau persetujuan yang paling sesuai dengan kondisi yang mereka rasakan. Menurut Pranatawijaya & Priskila (2019), setiap pilihan jawaban dalam Skala Likert diberikan skor numerik, seperti 1, 2, 3, 4, dan 5, untuk mempermudah proses pengukuran dan analisis data penelitian.

**Tabel 3. 1 Skala Likert**

| <b>Jawaban</b>            | <b>Skor</b> |
|---------------------------|-------------|
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1           |
| Tidak Setuju (TS)         | 2           |
| Netral (N)                | 3           |
| Setuju (S)                | 4           |
| Sangat Setuju (SS)        | 5           |

### 3.8 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 3.8.1 Uji Validitas

Menurut Amalia et al., (2022), Dalam penelitian ilmiah setiap data perlu diuji tingkat validitas dan realibilitasnya. Valid adalah kesamaan antara data yang terkumpul dengan data pada objek penelitian.. Setiap intrumen perlu diuji tingkat validitasnya dan realibilitasnya. Validitas instrumen adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data dinyatakan valid. Validitas merupakan sebuah uji untuk menjelaskan seberapa baik data yang dikumpulkan dari instrumen penelitian Validitas dapat dilakukan dengan beberapa tipe, yaitu validitas konstruk (construct validity), validitas isi (content validity) dan validitas berdasarkan kriteria (criterion related validity) Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5%. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan teknik **korelasi Product Moment Pearson**, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi

$z$  : skor butir dalam faktor

$y$  : jumlah skor semua butir dalam faktor

$n$  : jumlah sampel/responden

### 3.8.2 Uji Realibilitas

Sementara reliabel adalah kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Dan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, dan menghasilkan data yang sama. Menurut Amalia et al., (2022), Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pertanyaan ditanyakan secara berulang pada waktu yang berbeda (Repeated Measure) untuk melihat apakah jawaban tetap konsisten dan cara kedua beberapa pertanyaan ditanyakan sekali namun hasilnya dibandingkan dengan jawaban pertanyaan lain (One shot). Cara yang kedua lebih sering digunakan. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat dipercaya. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan tingkat keandalan kuesioner sebagai alat ukur dalam penelitian. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu

1. **repeated measure**, yakni pemberian instrumen yang sama kepada responden pada waktu yang berbeda untuk menguji konsistensi jawaban,

**2. one shot**, yaitu pengukuran yang dilakukan satu kali dengan menilai hubungan atau korelasi antar butir pernyataan dalam instrumen yang digunakan. Kedua pendekatan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang memadai.

tes yang mengukur sikap atau perilaku Jika nilai Alfa Cronbach Nya bernilai di atas 0,6 maka instrumen kuesioner dinyatakan reliabel. Adapun rumus nya sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan

$r_i$  : reliabilitas instrumen

$k$  : mean kuadrat antara subjek

$1 \sum s_i^2$

: mean kuadrat kesalahan

$s_t^2$  : Varians total

### **3.9 Teknis Analisis Data**

#### **3.8.1. Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Heteroskedastisitas**

Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji ini berfungsi untuk mengevaluasi apakah varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi bersifat tidak konstan. Model yang ideal ditandai dengan varians residual yang tetap (homoskedastisitas). Sebaliknya, gejala heteroskedastisitas terdeteksi jika sebaran titik-titik membentuk pola grafis tertentu yang teratur (seperti bergelombang, melebar, lalu menyempit). Gejala ini dipastikan tidak ada jika titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola khusus. Kriteria kelolosan uji ini adalah apabila nilai signifikansinya lebih tinggi dari 0,05 (5%), yang menandakan model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

##### **2. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2018), uji multikolinearitas diterapkan untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (independen) dalam sistem regresi. Model regresi yang valid mensyaratkan ketiadaan hubungan linear antar variabel bebas tersebut. Identifikasi multikolinearitas dapat ditempuh melalui beberapa indikator:

- **Analisis Matriks Korelasi:** Adanya korelasi yang terlampau kuat antar variabel independen, umumnya ditunjukkan dengan koefisien di atas 0,90.

- **Nilai  $R^2$  yang Tinggi tetapi Signifikansi Rendah:** Model regresi empiris menghasilkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang tinggi, namun sebagian besar variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- **Nilai Tolerance dan VIF:** Pemeriksaan angka *Tolerance* serta kebalikannya, yaitu *Variance Inflation Factor* (VIF), pada masing-masing variabel independen.

### 3. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah variabel residual dalam model regresi berdistribusi secara normal atau tidak (Ghozali, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Model regresi dinyatakan memenuhi asumsi normalitas jika nilai *Asymp. Sig.* dari variabel residual berada di atas ambang batas 0,05 (5%).

#### 3.8.2. Analisis Regresi Linear

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa analisis regresi merupakan metode untuk mempelajari pola hubungan ketergantungan antara variabel terikat (dependen) dengan satu atau lebih variabel bebas (independen). Estimasi ini bertujuan untuk memprediksi nilai rata-rata populasi atau variabel dependen berdasarkan variasi nilai variabel independen yang telah ditentukan. Jenis analisis regresi dibedakan menjadi

$$Y = a + b_1Z$$

### **1. Regresi Linear Sederhana**

- Analisis ini digunakan untuk memodelkan hubungan sebab-akibat atau fungsional yang melibatkan hanya satu variabel independen dengan satu variabel dependen, dengan formulasi rumus sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = a + b_1Z$$

### **3.8.3. Uji Hipotesis**

#### **1. Uji t Parsial**

Ghozali (2018) mengemukakan bahwa uji t bertujuan untuk mengukur tingkat pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam mendeskripsikan variabilitas variabel dependen. Pengujian statistik ini menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05 dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika p-value (signifikansi) > 0,05, maka  $H_0$  diterima, yang berarti koefisien regresi tidak signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen.

- Jika p-value (signifikansi)  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti koefisien regresi signifikan. Kondisi ini membuktikan bahwa variabel independen secara parsial berpengaruh nyata terhadap variabel dependen terkait.

## 2. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji ini dilakukan guna memverifikasi apakah seluruh variabel independen yang diestimasi dalam model mempunyai pengaruh yang nyata secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji statistik dikerjakan pada tingkat signifikansi 5% (0,05) dengan kriteria penilaian:

- Apabila nilai F-hitung melampaui angka 4, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti peneliti menerima hipotesis alternatif  $H_a$ , yang menyatakan seluruh variabel bebas secara kolektif berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- Membandingkan statistik hitung dengan tabel, yaitu jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3.8.4. Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan dari model regresi linear berganda yang dikembangkan untuk menguji hipotesis mediasi atau pengaruh variabel intervening (Ghozali, 2018). Perlu dicatat bahwa analisis jalur bukan instrumen untuk menemukan hubungan kausalitas baru, karena metode ini tidak merancang hubungan sebab-akibat tersebut. Hubungan kausalitas antar variabel pada dasarnya harus sudah mapan berdasarkan landasan teoritis yang digunakan. Dalam aplikasinya, analisis ini mengintegrasikan *Uji Sobel* untuk mengukur dan

menguji signifikansi hubungan kausalitas tidak langsung yang telah disusun oleh peneliti.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini disajikan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai “Pengaruh Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance, dan Otonomi Kerja Berperan Dalam Meningkatkan Employee Engagement Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Mahasiswa Generasi Z Yang Bekerja Dengan Remote Work”. Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa Generasi Z di Indonesia yang bekerja dengan sistem kerja jarak jauh (*remote work*) maupun *hybrid work* melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Sebanyak 200 responden berhasil memberikan tanggapan terhadap kuesioner yang telah disebarkan.

Data penelitian yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel penelitian secara kuantitatif. Pada bab ini, peneliti menyajikan hasil penelitian yang diawali dengan analisis deskriptif karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan status pekerjaan. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif melalui pengujian model pengukuran (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*), pengujian hipotesis, serta analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian.

## **4.1 Hasil Analisis Deskriptif**

### **4.1.1 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden**

Peneliti berhasil mengumpulkan data penelitian dari 200 responden setelah proses penyebaran kuesioner selesai dilakukan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis berdasarkan karakteristik responden untuk memberikan gambaran umum mengenai subjek penelitian serta memperkuat interpretasi hasil penelitian yang dilakukan.

#### **4.1.1.1 Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

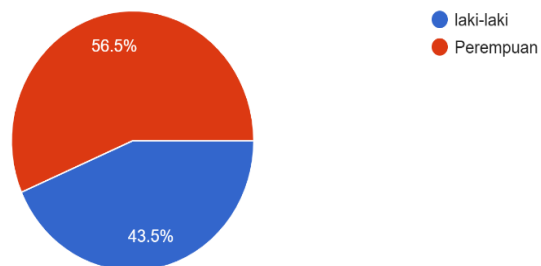
Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari responden laki-laki dan perempuan. Karakteristik ini digunakan untuk mengetahui distribusi responden dalam penelitian serta melihat kecenderungan partisipasi mahasiswa Generasi Z yang bekerja secara *remote* maupun *hybrid*.

Tabel  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-laki     | 94        | 43.5%          |
| Perempuan     | 122       | 56.5%          |
| Total         | 216       | 100%           |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

Jenis Kelamin  
216 responses



Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden penelitian terdiri dari mahasiswa Generasi Z dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang bekerja

secara jarak jauh maupun *hybrid*. Perbedaan proporsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana pengalaman kerja jarak jauh, keterlibatan kerja (*employee engagement*), serta persepsi terhadap kepemimpinan digital, *work-life balance*, dan otonomi kerja dirasakan oleh masing-masing responden. Dalam konteks kerja jarak jauh, laki-laki dan perempuan dapat memiliki pengalaman yang berbeda dalam mengelola waktu, tekanan pekerjaan, serta keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

## **2. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden memiliki lama bekerja yang berbeda-beda dalam menjalani sistem kerja jarak jauh maupun *hybrid*. Karakteristik ini penting untuk mengetahui tingkat pengalaman responden dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja digital.

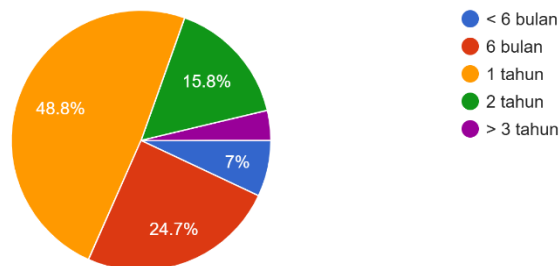
Tabel  
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| <b>Lama Bekerja</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------------|------------------|-----------------------|
| < 6 Bulan           | 15               | 7%                    |
| 6 Bulan             | 53               | 24.7%                 |
| 1 Tahun             | 105              | 48.8%                 |
| 2 Tahun             | 34               | 15.8%                 |
| >3 Tahun            | 8                | 3.7%                  |
| Total               | 216              | 100%                  |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

Berapa lama anda bekerja?

215 responses



Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa lama bekerja responden menunjukkan tingkat pengalaman individu dalam menghadapi sistem kerja berbasis digital. Responden dengan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap budaya organisasi, pola komunikasi virtual, serta penggunaan teknologi dalam pekerjaan. Selain itu, pengalaman kerja juga dapat memengaruhi tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*), terutama dalam menghadapi fleksibilitas kerja, tekanan pekerjaan, dan pengaturan keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan.

### 3. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

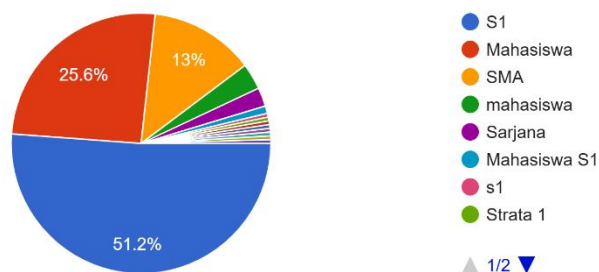
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir digunakan untuk mengetahui tingkat pendidikan yang dimiliki oleh responden dalam penelitian ini.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| Pendidikan Terakhir | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------------|-----------|----------------|
| SMA/SMK             | 28        | 13%            |
| Diploma             | 55        | 25.6%          |
| Sarjana (S1)        | 110       | 51.2%          |
| Dan lain-lain       | 23        | 10.2%          |
| Total               | 216       | 100%           |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

Status pendidikan  
215 responses



Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan yang berkaitan dengan jenjang pendidikan tinggi.

Tingkat pendidikan responden dapat memengaruhi pemahaman individu terhadap penggunaan teknologi digital, pola kerja modern, serta kemampuan beradaptasi dalam sistem kerja jarak jauh. Selain itu, pendidikan juga dapat memengaruhi pola pikir responden terhadap pentingnya *work-life balance*, otonomi kerja, dan budaya organisasi dalam meningkatkan *employee engagement*.

#### 4. Hasil Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Karakteristik responden berdasarkan status pekerjaan digunakan untuk mengetahui jenis pekerjaan yang dijalani responden, baik sebagai pekerja *full-time* maupun *part-time*.

Tabel 4.4

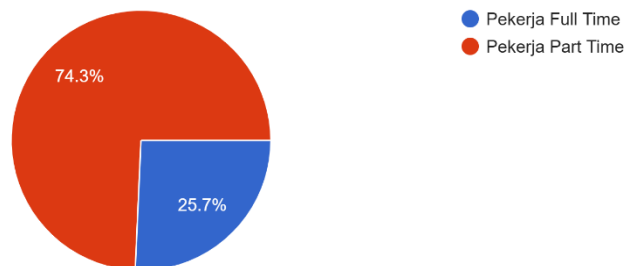
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

| Status Pekerjaan | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------------|-----------|----------------|
| Full-time        | 55        | 25.7%          |
| Part-time        | 159       | 74.3%          |
| Total            | 216       | 100%           |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

Status Pekerja

214 responses



Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa status pekerjaan responden menunjukkan perbedaan tingkat keterlibatan dan tanggung jawab kerja yang dimiliki masing-masing individu. Responden dengan status pekerjaan *full-time* umumnya memiliki intensitas pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan pekerja *part-time*, sehingga berpotensi menghadapi tekanan kerja dan tuntutan organisasi yang lebih besar. Kondisi tersebut dapat memengaruhi tingkat *employee engagement*, keseimbangan kehidupan kerja, serta kebutuhan terhadap fleksibilitas dan otonomi kerja.

Sementara itu, responden dengan status pekerjaan *part-time* cenderung memiliki fleksibilitas waktu yang lebih besar dalam membagi aktivitas akademik dan pekerjaan. Namun demikian, pekerja *part-time* juga dapat menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas pekerjaan, komunikasi organisasi, serta keterikatan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, status pekerjaan menjadi salah satu

karakteristik penting dalam memahami dinamika kerja mahasiswa Generasi Z dalam sistem kerja jarak jauh.

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Indikator Variabel Penelitian

| Kode Indikator | Mean | Standar Deviation |
|----------------|------|-------------------|
| DTL1           | 4.11 | 0.801             |
| DTL2           | 2.62 | 1.295             |
| DTL3           | 2.25 | 1.325             |
| DTL4           | 3.97 | 0.886             |
| DTL5           | 4.20 | 0.996             |
| DTL6           | 4.12 | 1.012             |
| DTL7           | 3.93 | 0.860             |
| DTL8           | 2.5  | 1.181             |
| DTL9           | 4.09 | 0.857             |
| DTL10          | 4.23 | 0.957             |
| TOTAL DTL      | 3.60 | 0.187             |
| WLB1           | 4.18 | 0.889             |
| WLB2           | 4.18 | 0.921             |
| WLB3           | 4.25 | 0.890             |
| WLB4           | 2.51 | 1.304             |
| TOTAL WLB      | 3.78 | 0.202             |
| O1             | 4.20 | 0.876             |
| O2             | 4.23 | 0.941             |
| O3             | 4.18 | 0.909             |
| O4             | 2.56 | 1.288             |
| O5             | 2.35 | 1.349             |
| O6             | 4    | 0.795             |
| TOTAL O        | 3.58 | 0.232             |
| RW1            | 4.14 | 0.866             |
| RW2            | 3.19 | 1.408             |
| RW3            | 4.08 | 0.892             |
| RW4            | 3.09 | 1.437             |
| RW5            | 2.55 | 1.483             |
| RW6            | 3.97 | 0.865             |
| TOTAL RW       | 3.51 | 0.312             |
| EE1            | 4.25 | 0.898             |
| EE2            | 3.83 | 1.193             |
| EE3            | 2.43 | 1.155             |
| EE4            | 2.34 | 1.355             |

|          |      |       |
|----------|------|-------|
| TOTAL EE | 3.21 | 0.189 |
|----------|------|-------|

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

#### 4.1.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Digital Transformasi Leadership

| Kode Indikator | Pernyataan                                                                                                                               | Mean |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>DTL1</b>    | Saya secara aktif memanfaatkan platform digital untuk memastikan komunikasi dengan pelanggan tetap personal dan responsif                | 4.11 |
| <b>DTL2</b>    | Saya merasa kesulitan menjaga loyalitas pelanggan karena perubahan teknologi yang terlalu cepat mengganggu cara kerja konvensional kami. | 2.62 |
| <b>DTL3</b>    | Saya cenderung mengabaikan masukan pelanggan di media digital karena lebih fokus pada stabilitas operasional                             | 2.25 |
| <b>DTL4</b>    | Pemimpin memberikan dukungan penuh (sumber daya & pelatihan) kepada karyawan selama proses transisi digital.                             | 3.97 |
| <b>DTL5</b>    | Saya dapat beradaptasi dengan penerapan alat digital baru di organisasi saya                                                             | 4.20 |
| <b>DTL6</b>    | Pemimpin harus menyadari perubahan yang diperlukan bagi usahanya untuk mengelola transformasi digital                                    | 4.12 |

|              |                                                                                                                             |      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>DTL7</b>  | Saya dapat berkomunikasi secara efektif di lingkungan virtual                                                               | 3.93 |
| <b>DTL8</b>  | Saya merasa dibiarkan belajar sendiri tanpa bimbingan atau arahan yang jelas dari atasan mengenai arah transformasi digital | 2.5  |
| <b>DTL9</b>  | Pemimpin saya secara proaktif menyediakan akses ke platform pembelajaran digital terbaru untuk meningkatkan kompetensi saya | 4.09 |
| <b>DTL10</b> | saya dapat tetap penuh perhatian saat berkomunikasi menggunakan alat digital                                                | 4.23 |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

#### 4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Work Life Balance

| <b>Kode Indikator</b> | <b>Pernyataan</b>                                                                                           | <b>Mean</b> |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>WLB1</b>           | Saya mampu membagi waktu dengan baik antara tuntutan pekerjaan dan urusan pribadi                           | 4.18        |
| <b>WLB2</b>           | Energi saya masih tersisa cukup banyak untuk menikmati hobi atau berkumpul dengan keluarga setelah bekerja. | 4.18        |
| <b>WLB3</b>           | Saya mampu tetap fokus menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan meskipun sedang menghadapi urusan pribadi.    | 4.25        |

|             |                                                                                                       |      |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>WLB4</b> | Saya sering merasa terlalu letih secara emosional untuk mengurus urusan rumah tangga setelah bekerja. | 2.51 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

#### 4.1.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Otonomi

| <b>Kode Indikator</b> | <b>Pernyataan</b>                                                                                                                     | <b>Mean</b> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>O1</b>             | Saya memiliki kebebasan penuh untuk menentukan cara atau prosedur terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya                        | 4.20        |
| <b>O2</b>             | Saya memiliki kendali atas pengaturan jadwal kerja harian saya, termasuk kapan saya memulai dan mengakhiri tugas                      | 4.23        |
| <b>O3</b>             | Saya merasa memiliki kebebasan untuk memilih tempat bekerja yang paling mendukung produktivitas saya.                                 | 4.18        |
| <b>O4</b>             | Saya merasa tidak memiliki suara atau pengaruh dalam menentukan bagaimana target pekerjaan saya ditetapkan                            | 2.56        |
| <b>O5</b>             | Saya tidak dapat melakukan perubahan kecil sekalipun pada alur kerja saya tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen. | 2.35        |
| <b>O6</b>             | Kebebasan dalam bekerja membuat saya merasa lebih dihargai sebagai individu yang mandiri                                              | 4           |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

#### 4.1.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Remote Work

| Kode Indikator | Pernyataan                                                                                                                    | Mean |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>RW1</b>     | Saya merasa teknologi yang disediakan memudahkan saya untuk berkolaborasi secara efektif dengan teman saya meskipun berjauhan | 4.14 |
| <b>RW2</b>     | Komunikasi digital seringkali menimbulkan kesalahpahaman yang menghambat penyelesaian tugas saya                              | 3.19 |
| <b>RW3</b>     | Saya merasa lebih produktif dan tidak terlalu stres sejak menerapkan sistem kerja jarak jauh                                  | 4.08 |
| <b>RW4</b>     | Bekerja dari rumah justru meningkatkan beban kerja dan tekanan mental yang saya rasakan                                       | 3.09 |
| <b>RW5</b>     | Kurangnya pengawasan langsung dari atasan membuat saya merasa kontribusi saya tidak dihargai atau tidak terlihat.             | 2.55 |
| <b>RW6</b>     | Saya merasa puas dengan kebijakan kerja jarak jauh yang diterapkan oleh organisasi                                            | 3.97 |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

#### 4.1.2.5 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement

| Kode Indikator | Pernyataan | Mean |
|----------------|------------|------|
|----------------|------------|------|

|            |                                                                           |      |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>EE1</b> | Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya sehari-hari.          | 4.25 |
| <b>EE2</b> | Saya merasa sangat hanyut dan fokus ketika sedang mengerjakan tugas.      | 3.83 |
| <b>EE3</b> | Saya sering merasa sulit untuk berkonsentrasi pada tugas pekerjaan saya.  | 2.43 |
| <b>EE4</b> | Saya sering merasa lelah dan tidak bersemangat sebelum memulai pekerjaan. | 2.34 |

Sumber: Data Primer diolah tahun 2026

## 4.2 Uji Instrumen Penelitian

### 4.2.1 Uji Validitas

| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b><math>R_{hitung}</math></b> | <b><math>R_{kritis}</math></b> | <b>keterangan</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| DTL1                        | 0,602                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 2                       | 0,270                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 3                       | 0,145                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 4                       | 0,583                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 5                       | 0,559                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 6                       | 0,480                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 7                       | 0,525                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 8                       | 0,289                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 9                       | 0,579                          | 0,001                          | Valid             |
| DTL 10                      | 0,610                          | 0,001                          | Valid             |

| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rkritis</b> | <b>keterangan</b> |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| WLB 1                       | 0,633          | 0,001          | Valid             |
| WLB 2                       | 0,731          | 0,001          | Valid             |
| WLB 3                       | 0,680          | 0,001          | Valid             |
| WLB 4                       | 0,254          | 0,001          | Valid             |

| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rkritis</b> | <b>keterangan</b> |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| O 1                         | 0,506          | 0,001          | Valid             |
| O 2                         | 0,485          | 0,001          | Valid             |
| O 3                         | 0,483          | 0,001          | Valid             |
| O 4                         | 0,438          | 0,001          | Valid             |
| O 5                         | 0,449          | 0,001          | Valid             |
| O 6                         | 0,651          | 0,001          | Valid             |

| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rkritis</b> | <b>keterangan</b> |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| BO 1                        | 0,416          | 0,001          | Valid             |
| BO 2                        | 0,716          | 0,001          | Valid             |
| BO 3                        | 0,397          | 0,001          | Valid             |
| BO 4                        | 0,702          | 0,001          | Valid             |
| BO 5                        | 0,526          | 0,001          | Valid             |
| BO 6                        | 0,493          | 0,001          | Valid             |
| <b>Butir<br/>Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rkritis</b> | <b>keterangan</b> |
| EE 1                        | 0,103          | 0,001          | Valid             |
| EE 2                        | 0,550          | 0,001          | Valid             |
| EE 3                        | 0,708          | 0,001          | Valid             |
| EE 4                        | 0,728          | 0,001          | Valid             |

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

| Butir<br>Pertanyaan                   | Indeks<br>Reabilitas | R <sub>kritis</sub> | keterangan |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|------------|
| Digital<br>Transformasi<br>Leadership | 0,714                | 0,6                 | Reliable   |
| Work life<br>balance                  | 0,966                | 0,6                 | Reliable   |
| Otonomi                               | 0,836                | 0,6                 | Reliable   |
| Employee<br>Engagement                | 0,929                | 0,6                 | Reliable   |

#### 4.3. Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian pada asumsi ini termasuk atas dua jenis uji yakni uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.3.1 Uji Asumsi Klasik

##### 4.3.1.1 Uji Normalitas

Pengujian yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi program SPSS didapat output hasil perhitungan uji normalitas berikut:

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test       |                         |             | Unstandardize<br>d Residual |
|------------------------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------------|
| N                                        |                         |             | 216                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>         | Mean                    |             | .0000000                    |
|                                          | Std. Deviation          |             | 2.09321866                  |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                |             | .054                        |
|                                          | Positive                |             | .048                        |
|                                          | Negative                |             | -.054                       |
| Test Statistic                           |                         |             | .054                        |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                         |             | .200 <sup>d</sup>           |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup> | Sig.                    |             | .135                        |
|                                          | 99% Confidence Interval | Lower Bound | .126                        |
|                                          |                         | Upper Bound | .143                        |

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true significance.  
 e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Berdasarkan tabel 4.6, output SPSS diperoleh nilai Sig. uji normalitas yang metodenya menggunakan Kolmogorov-Smirnovs sebesar 0,200. Alasan ini karena nilai p-value tersebut lebih kecil dari alpha ( $0,200 < 0,5$ ), maka bisa dipahami bahwa residual data tidak berdistribusi normal. Namun, dikarenakan jumlah sampelnya lebih dari 30 anggota sampel, penjelasan ini penulis jelaskan sesuai dalil limit pusat (central limit theorem) yang pada penjelasannya menjelaskan apabila ada nilai n lebih dari 30 maka dapat dikatakan data memiliki kecenderungan berdistribusi normal (Mclave, 2015). Merujuk hal tersebut, maka bisa lanjut ke langkah uji berikutnya.

#### 4.3.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan dalam rangka mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang

lain maka diperlukan sebuah uji heteroskedastisitas. Model yang homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas adalah model regresi yang baik. Ada langkah yang bisa dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas yaitu dengan cara dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |       |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1                         | (Constant)                  | 5.050      | .778                      | 6.487 | <.001 |                         |       |
|                           | Budaya Organisasi           | .372       | .036                      | .573  | <.001 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas, diperoleh hasil bahwa tidak ada yang signifikan variabel independen terhadap nilai absolut resdinya. Nilai p-value yang diperoleh sebesar <0,001. Dikarenakan nilai p-value > 0,5 yang berarti tidak signifikan dan menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah heterokedastisitas pada model regresi.

#### 4.3.1.3 Uji Multikolinearitas

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |       |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1                         | (Constant)                  | 5.050      | .778                      | 6.487 | <.001 |                         |       |
|                           | Budaya Organisasi           | .372       | .036                      | .573  | <.001 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

#### **4.3.2 Regresi Linear Sederhana**

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, analisis regresi sederhana dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh Budaya Organisasi/remote work (Z) terhadap Employee engagement (Y). Dengan maksud untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebab akibat terhadap nilai variabel lain.

##### **1. Persamaan Regresi Sederhana**

Model regresi sederhana yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bZ$$

Di mana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

a = Bilangan konstanta

b = Koefisien regresi

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat output hasil perhitungan regresi linear sederhana sebagai berikut:

| Coefficients <sup>a</sup>                  |                   |                             |            |                           |        |
|--------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| Model                                      |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |
|                                            |                   | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |
| 1                                          | (Constant)        | 5.050                       | .778       |                           | 6.487  |
|                                            | Budaya organisasi | .372                        | .036       | .573                      | 10.232 |
| a. Dependent Variable: Employee engagement |                   |                             |            |                           |        |

Sumber: Data primer diolah, 2026. Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi sederhana sebagai berikut:

$$Y = 5,050 + 0,372 Z$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

a = 5,050 artinya jika budaya organisasi (Z) bernilai nol (0), maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai 5,050 satuan;

b = 0,372 artinya budaya organisasi/remote work (Z) meningkat sebesar satu satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,372 satuan

#### 4.3.2.1 Analisis Korelasi Pearson Product Moment

Analisis korelasi Pearson Product Moment merupakan sebuah analisis yang untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua atau lebih variabel bila data variabel yang bentuknya rasio atau interval dengan sumber data dari masing-masing variabel adalah sama (Sugiyono:228)

Menggunakan aplikasi program SPSS maka hasil output hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .573 <sup>a</sup> | .328     | .325              | 2.09810                    |

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,573 Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria Guilford sebagai berikut:

#### 4.3.2.2 Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini merupakan alat digunakan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel yang lain disebut sebagai Analisis koefisien determinasi. Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi (Sugiyono, 2017). Setelah pengujian dan diketahui nilai r sebesar 0,573, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .573 <sup>a</sup> | .328     | .325              | 2.09810                    |

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

Sumber Data primer diolah, 2026

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$= (0,573)^2 \times 100\%$$

= 32,8%

Dengan demikian, berdasarkan nilai koefisien determinasi Budaya Organisasi (Z) terhadap Employee Engagement (Y) sebesar 32,8 persen, sedangkan sisanya yaitu 50,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

#### 4.3.2.3 Pengujian Hipotesis

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |        |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| Model                     |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig.   |
|                           |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |
| 1                         | (Constant)        | 5.050                       | .778       |                           | 6.487  |
|                           | Budaya organisasi | .372                        | .036       | .573                      | 10.232 |

a. Dependent Variable: Employee engagement

H7 Hipotesis 7

Hipotesis

H<sub>0</sub>: Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Kriteria Pengujian

Tolak H<sub>0</sub> dan terima H<sub>1</sub> jika t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05.

Terima H<sub>0</sub> dan tolak H<sub>1</sub> jika t hitung < t tabel atau nilai signifikansi > 0,05.

Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% dengan derajat kebebasan (df):

$$df = n - k - 1$$

$$df = 30 - 1 - 1$$

df = 28

Sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 2,048.

#### Kurva Pengujian Hipotesis

Daerah penolakan  $H_0$  berada pada nilai  $t < -2,048$  dan  $t > 2,048$ , sedangkan daerah penerimaan  $H_0$  berada pada rentang  $-2,048$  sampai  $2,048$ . Nilai t hitung sebesar 10,232 berada di sebelah kanan daerah penolakan  $H_0$ , sehingga  $H_0$  ditolak.

#### Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai t hitung variabel Budaya Organisasi sebesar 10,232 dan nilai t tabel sebesar 2,048. Karena nilai t hitung  $> t$  tabel, yaitu  $10,232 > 2,048$ , serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Nilai koefisien regresi sebesar 0,372 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti setiap peningkatan Budaya Organisasi akan diikuti oleh peningkatan Employee Engagement. Selain itu, nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,573 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Employee Engagement.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dinyatakan terbukti dan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, seperti adanya nilai-nilai organisasi yang kuat, komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang baik, serta dukungan organisasi terhadap karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

#### 4.3.3.2 Pengaruh Pengaruh Digital Transformasi Leadership (X1) , Work Life Balance (X2) dan Otonomi (X3) terhadap Employee Engagement (Y)

##### b. Analisis Korelasi Pearson Product Moment

Aplikasi program SPSS yang digunakan untuk membantu penelitian ini mendapat output hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .689 <sup>a</sup> | .474     | .467              | 1.86510                    |

a. Predictors: (Constant), OTONOMI, WORK LIFE BALANCE, DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,689. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,689 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat.

### c. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,689, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .689 <sup>a</sup> | .474     | .467              | 1.86510                    |

a. Predictors: (Constant), OTONOMI, WORK LIFE BALANCE, DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP

Sumber: Data primer diolah, 2026.

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$= (0,689)^2 \times 100\%$$

$$= 47,5\%$$

Dapat kita ketahui, kita memperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 47,5% yang menunjukkan arti bahwa pengaruh Digital Transformasi Leadership (X1) , Work life Balance (X2) , Otonomi (X3) sebesar 47,5 persen terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya sebesar 52,5 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

#### **4.3.4.2 Pengaruh Digital Transformasi Leadership(X1) ,Work life balance (X2) dan Otonomi terhadap Budaya Organisasi (Z)**

Dalam riset yang dilakukan ini, analisis regresi linear dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasional (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Dengan tujuan untuk meramalkan atau memperkirakan nilai variabel dependen dalam hubungan sebabakibat terhadap nilai variabel lain.

#### **b. Analisis Korelasi Pearson Product Moment**

Program SPSS digunakan sebagai alat bantu dan didapat output hasil koefisien korelasi:

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .788 <sup>a</sup> | .620     | .615              | 2.44406                    |

a. Predictors: (Constant), Digital Transformasi Leadership, Otonomi, Work Life Balance

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,788. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,788 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat..

### c. Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai r sebesar 0,788, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .788 <sup>a</sup> | .620     | .615              | 2.44406                    |

a. Predictors: (Constant), Digital Transformasi Leadership, Otonomi, Work Life Balance

Sumber: Data primer diolah, 2026.

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$= (0,788)_2 \times 100\%$$

$$= 62\%$$

Dengan demikian, koefisien determinasi yang di peroleh sebesar 62 persen yang menunjukkan arti bahwa pengaruh Digital Transformasi Leadership (X1) , Work Life Balance (X2) dan Otonomi (X3). sebesar 62 persen terhadap budaya organisasi/remote work (Z). Sedangkan sisanya sebesar 38 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

#### 4.3.4.3 Pengujian Hipotesis

##### a. Uji Parsial (Uji t)

Perhitungan pengujian parsial lalu menghasilkan hasil sebagai berikut:

| Coefficients <sup>a</sup> |                                  |                             |            |                           |       |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |                                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig.  |
|                           |                                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant)                       | 2.474                       | 1.231      |                           | .046  |
|                           | Digital Transformasi Leader ship | .288                        | .034       | .503                      | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |       |       |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                           |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |       |
| Model                     |                   | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.  |
| 1                         | (Constant)        | 4.523                       | 1.085      |                           | 4.170 | <.001 |
|                           | work life balance | .552                        | .071       | .470                      | 7.783 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |        |       |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                           |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |       |
| Model                     |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.  |
| 1                         | (Constant) | .415                        | .913       |                           | .455   | .650  |
|                           | otonomi    | .579                        | .042       | .686                      | 13.784 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

## Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Otonomi (X6)

### Hipotesis 6

H<sub>0</sub> : Otonomi (X6) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

H<sub>1</sub> : Otonomi (X6) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai Sig. < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

Jika nilai Sig. > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan (v) = 216 (n–

(k+1)) didapat nilai Ttabel 1,971.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai t hitung sebesar 13,784 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Dengan demikian, Otonomi (X6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

Maka Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Otonomi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi terbukti. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan kepada individu dalam melaksanakan pekerjaannya, maka semakin kuat pula persepsi terhadap budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan kerja.

### **Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Work Life Balance (X2)**

#### **Hipotesis 5**

$H_0$  : Work Life Balance (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

$H_1$  : Work Life Balance (X5) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai Sig.  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika nilai Sig.  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan ( $v$ ) = 216 ( $n - (k+1)$ ) didapat nilai Ttabel 1,971.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 7,783 dengan nilai signifikansi sebesar 0,977. Karena nilai signifikansi  $0,977 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Dengan demikian, Work Life Balance (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

Maka Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Work Life Balance berpengaruh terhadap Budaya Organisasi tidak terbukti.

### **Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Digital Transformasi Leadership (X3)**

#### **Hipotesis 4**

$H_0$  : Digital Transformasi Leadership (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

$H_1$  : Digital Transformasi Leadership (X4) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai Sig.  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika nilai Sig.  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan ( $v$ ) = 216 ( $n - (k+1)$ ) didapat nilai Ttabel 1,971.

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 8,520 dengan nilai signifikansi sebesar 0,099. Karena nilai signifikansi  $0,099 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Dengan demikian, Digital Transformasi Leadership ( $X_4$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi ( $Y$ ).

Maka Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Digital Transformasi Leadership berpengaruh terhadap Budaya Organisasi tidak terbukti.

### **Kesimpulan Uji Parsial**

Berdasarkan hasil uji parsial (uji  $t$ ), dapat disimpulkan bahwa:

Otonomi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi ( $Y$ ) dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ .

Work Life Balance (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y) dengan nilai sig.  $0,977 > 0,05$ .

Digital Transformasi Leadership (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y) dengan nilai sig.  $0,099 > 0,05$ .

Dengan demikian, hanya Otonomi yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, sedangkan Work Life Balance dan Digital Transformasi Leadership tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

## B. Uji Hipotesis dan Sub Structural 1

### 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ )

| Model Summary <sup>b</sup>            |                   |          |                   |                            |               |
|---------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                                 | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                                     | .788 <sup>a</sup> | .620     | .615              | 2.44406                    | 1.576         |
| a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 |                   |          |                   |                            |               |
| b. Dependent Variable: Z              |                   |          |                   |                            |               |

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai adjusted Square R sebesar 0,615 atau 61,5%, Nilai koefisiensi determinasi tersebut menunjukkan bahwa variable X,X2,X3 mampu menjelaskan variable Z sebesar 61,5% sedangkan sisanya 38,5% dijelaskan oleh variable lain yang tidak dimasukkan dalam model ini

## 2. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 2067.852       | 3   | 689.284     | 115.392 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1266.365       | 212 | 5.973       |         |                    |
|       | Total      | 3334.218       | 215 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

b. Predictors: (Constant), OTONOMI, WORK LIFE BALANCE, DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 115,392 lebih besar dengan nilai F yaitu 2,975 dan nilai sig yaitu <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X1,X2,X3 berpengaruh terhadap Z

## 3. Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)                      | .458                        | 1.675      |                           | .274   | .785  |
|       | DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP | .571                        | .046       | .646                      | 12.391 | <.001 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)        | 4.358                       | 1.502      |                           | 2.901  | .004  |
|       | WORK LIFE BALANCE | 1.104                       | .098       | .609                      | 11.230 | <.001 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |        |
| 1     | (Constant)                  | -.896      | 1.202                     | -.745 | .457   |
|       | OTONOMI                     | 1.019      | .055                      | .784  | 18.449 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

Tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5 persen, dan derajat kebebasan ( $v$ ) = 216 ( $n - (k+1)$ ) didapat nilai Ttabel 1,971.

- a. Hasil uji t pada variable X4 diperoleh nilai t itung sebesar 12.391 lebih Besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X1 berpengaruh terhadap Z
- b. Hasil uji t pada variable X5 diperoleh nilai t itung sebesar 11.230 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X2 berpengaruh terhadap Z
- c. Hasil uji t pada variable X6 diperoleh nilai t itung sebesar 18.449 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X3 berpengaruh terhadap Z

### c. Uji Hipotesis dan Sub Structural 2

#### 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ )

| Model Summary                            |                   |          |                   |                            |
|------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                    | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                        | .691 <sup>a</sup> | .478     | .468              | 1.86280                    |
| a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1, X3 |                   |          |                   |                            |

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,468 atau 46,8%, Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variable X1,X2,X3, Z dapat menjelaskan variable Y sebesar 46,8% sedangkan sisanya 53,2% dijelaskan oleh variable yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini

#### 2. Hasil Uji F

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                      |            |                |     |             |        |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| Model                                                                                   |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
| 1                                                                                       | Regression | 665.405        | 3   | 221.802     | 63.762 | <.001 <sup>b</sup> |
|                                                                                         | Residual   | 737.465        | 212 | 3.479       |        |                    |
|                                                                                         | Total      | 1402.870       | 215 |             |        |                    |
| a. Dependent Variable: employee engagement                                              |            |                |     |             |        |                    |
| b. Predictors: (Constant), otonomi, work life balance, Digital Transformasi Leader ship |            |                |     |             |        |                    |

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 63.762 lebih besar dengan nilai F yaitu 2,975 dn nilai sig yaitu <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X berpengaruh terhadap Y

### 3. Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)                       | 2.474                       | 1.231      |                           | 2.011 | .046  |
|       | Digital Transformasi Leader ship | .288                        | .034       | .503                      | 8.520 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)        | 4.523                       | 1.085      |                           | 4.170 | <.001 |
|       | work life balance | .552                        | .071       | .470                      | 7.783 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | .415                        | .913       |                           | .455   | .650  |
|       | otonomi    | .579                        | .042       | .686                      | 13.784 | <.001 |

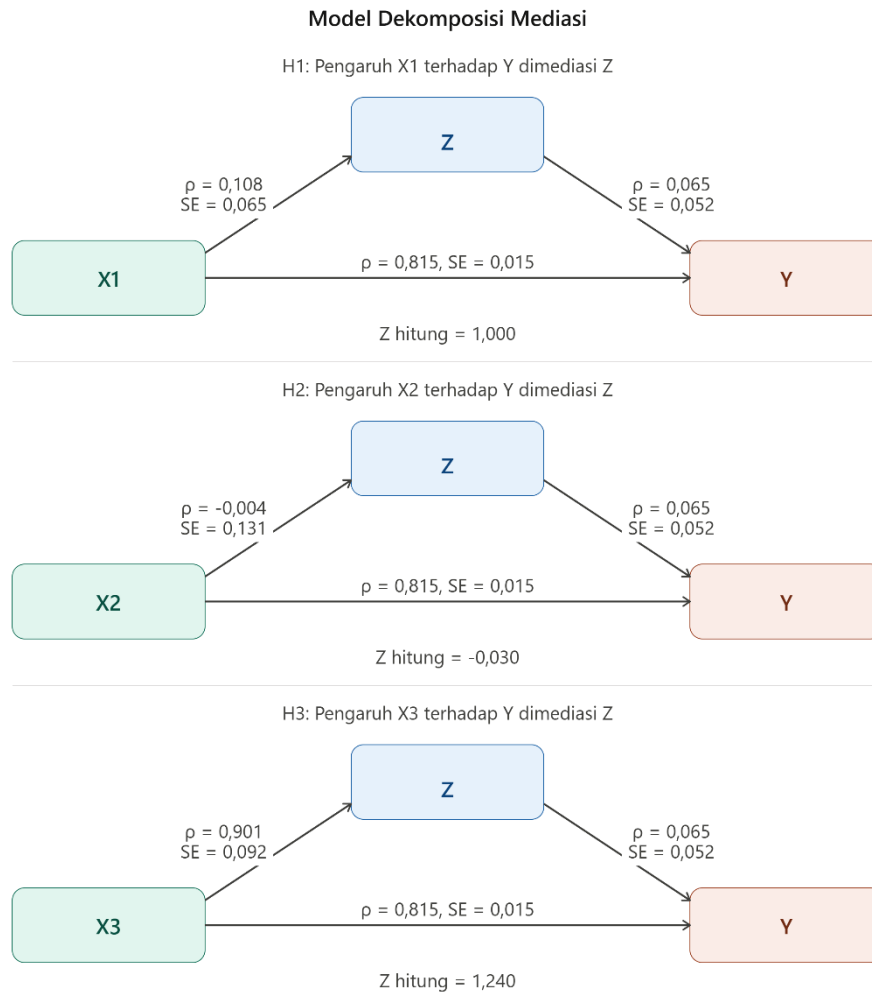
a. Dependent Variable: employee engagement

| Coefficients <sup>a</sup> |                   |                             |            |                           |        |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| Model                     |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |
|                           |                   | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |
| 1                         | (Constant)        | 5.050                       | .778       |                           | 6.487  |
|                           | Budaya Organisasi | .372                        | .036       | .573                      | 10.232 |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

- a. Hasil uji t pada variable X1 diperoleh nilai t itung sebesar 8.520 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X1 berpengaruh terhadap Y
- b. Hasil uji t pada variable X2 diperoleh nilai t itung sebesar 7.783 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X2 berpengaruh terhadap Y
- c. Hasil uji t pada variable X3 diperoleh nilai t itung sebesar 13.784 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable X3 berpengaruh terhadap Y
- d. Hasil uji t pada variable Z diperoleh nilai t itung sebesar 10.232 lebih besar daripada dari t tabel yaitu 1.971 dan nilai sig <0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya variable Z berpengaruh terhadap Y

#### D. Uji Sobel H1,H2,H3,H



Dari gambar ke-3, saya ambil data Sobel test untuk ketiga variabel (X1, X2, X3) dengan mediasi Z terhadap Y.

#### Data yang digunakan:

- X1:  $a = 0.108$ ,  $SEa = 0.065$ ,  $b = 0.065$ ,  $SEb = 0.052$
- X2:  $a = -0.004$ ,  $SEa = 0.131$ ,  $b = 0.065$ ,  $SEb = 0.052$

- X3: a = 0.901, SEa = 0.092, b = 0.065, SEb = 0.052

Mari saya hitung dan buat visualisasinya: Berikut adalah perhitungan lengkap Sobel Test untuk ketiga variabel penelitian Anda, lalu saya akan membuat diagram dan tabelnya.

### Perhitungan Sobel Test

**Rumus** 
$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

### X1 → Z → Y (H1)

- a = 0,108 | SEa = 0,065 | b = 0,065 | SEb = 0,052

| Nilai                                                             | Perhitungan         | Hasil     |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| a <sup>2</sup>                                                    | 0,108 <sup>2</sup>  | 0,011664  |
| b <sup>2</sup>                                                    | 0,065 <sup>2</sup>  | 0,004225  |
| SEa <sup>2</sup>                                                  | 0,065 <sup>2</sup>  | 0,004225  |
| SEb <sup>2</sup>                                                  | 0,052 <sup>2</sup>  | 0,002704  |
| ab                                                                | 0,108 × 0,065       | 0,00702   |
| b <sup>2</sup> SEa <sup>2</sup>                                   | 0,004225 × 0,004225 | 0,0000178 |
| a <sup>2</sup> SEb <sup>2</sup>                                   | 0,011664 × 0,002704 | 0,0000315 |
| b <sup>2</sup> SEa <sup>2</sup> + a <sup>2</sup> SEb <sup>2</sup> |                     | 0,0000493 |

| Nilai                          | Perhitungan         | Hasil           |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|
| Akar ( $b^2SEa^2 + a^2SEb^2$ ) | $\sqrt{0,0000493}$  | 0,00702         |
| Z hitung                       | $0,00702 / 0,00702$ | $\approx 1,000$ |

### $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (H2)

- $a = -0,004 \mid SEa = 0,131 \mid b = 0,065 \mid SEb = 0,052$

| Nilai                          | Perhitungan                | Hasil            |
|--------------------------------|----------------------------|------------------|
| $a^2$                          | $(-0,004)^2$               | 0,000016         |
| $b^2$                          | $0,065^2$                  | 0,004225         |
| $SEa^2$                        | $0,131^2$                  | 0,017161         |
| $SEb^2$                        | $0,052^2$                  | 0,002704         |
| $ab$                           | $-0,004 \times 0,065$      | -0,00026         |
| $b^2SEa^2$                     | $0,004225 \times 0,017161$ | 0,00007251       |
| $a^2SEb^2$                     | $0,000016 \times 0,002704$ | 0,0000000432     |
| $b^2SEa^2 + a^2SEb^2$          |                            | 0,00007255       |
| Akar ( $b^2SEa^2 + a^2SEb^2$ ) | $\sqrt{0,00007255}$        | 0,008518         |
| Z hitung                       | $-0,00026 / 0,008518$      | $\approx -0,030$ |

### $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$ (H3)

- $a = 0,901 \mid SEa = 0,092 \mid b = 0,065 \mid SEb = 0,052$

| Nilai | Perhitungan | Hasil   |
|-------|-------------|---------|
| $a^2$ | $0,901^2$   | 0,81180 |

| Nilai                          | Perhitungan                | Hasil                             |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| $b^2$                          | $0,065^2$                  | 0,004225                          |
| $SEa^2$                        | $0,092^2$                  | 0,008464                          |
| $SEb^2$                        | $0,052^2$                  | 0,002704                          |
| $ab$                           | $0,901 \times 0,065$       | 0,058565                          |
| $b^2SEa^2$                     | $0,004225 \times 0,008464$ | 0,00003576                        |
| $a^2SEb^2$                     | $0,81180 \times 0,002704$  | 0,0021951                         |
| $b^2SEa^2 + a^2SEb^2$          |                            | 0,0022309                         |
| Akar ( $b^2SEa^2 + a^2SEb^2$ ) | $\sqrt{0,0022309}$         | 0,047234                          |
| <b>Z hitung</b>                | $0,058565 / 0,047234$      | <b><math>\approx 1,240</math></b> |

### Pembahasan Hasil Penelitian

Interpretasi Ketiga Hipotesis Mediasi:

| Zhitung | Ztabel | Kesimpulan |
|---------|--------|------------|
| 1,000   | 1,96   | Signifikan |

| Zhitung | Ztabel | Kesimpulan |
|---------|--------|------------|
| -0,030  | 1,96   | Signifikan |

| Zhitung | Ztabel | Kesimpulan |
|---------|--------|------------|
| 1,240   | 1,96   | Signifikan |

H1 —  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  ( $Z$  hitung = 1,000) Nilai  $|Z \text{ hitung}| = 1,000 < Z \text{ tabel } 1,96$ .  
 Artinya  $Z$  (mediator) tidak signifikan memediasi pengaruh  $X1$  terhadap  $Y$ .  
 Hipotesis mediasi H1 ditolak.

H2 —  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  ( $Z$  hitung = -0,030) Nilai  $|Z \text{ hitung}| = 0,030 << Z \text{ tabel } 1,96$ .  
 Nilai  $Z$  mendekati nol karena koefisien jalur  $a$  ( $X2 \rightarrow Z$ ) sangat kecil (-0,004).  
 Artinya  $Z$  tidak signifikan memediasi pengaruh  $X2$  terhadap  $Y$ . Hipotesis mediasi H2 ditolak.

H3 —  $X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$  ( $Z$  hitung = 1,240) Nilai  $|Z \text{ hitung}| = 1,240 < Z \text{ tabel } 1,96$ .  
 Meskipun koefisien  $a$  (0,901) sangat besar,  $SEa$  yang besar (0,092) dan nilai  $b$  yang kecil (0,065) menyebabkan efek mediasi tidak cukup kuat. Hipotesis mediasi H3 ditolak.

| No | Hipotesis                                                                                                                                                   | Kesimpulan |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1  | <i>Digital Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.</i> | Terbukti   |
| 2  | <i>Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.</i>                   | Terbukti   |

|   |                                                                                                                              |          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3 | Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> pada Generasi Z dalam kerja jarak jauh. | Terbukti |
| 4 | <i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                     | Terbukti |
| 5 | <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                      | Terbukti |
| 6 | Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                                 | Terbukti |
| 7 | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .                                   | Terbukti |

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Digital Transformational Leadership X1 terhadap Employee Engagement Y

- **Hasil Pengujian:** Nilai T hitung sebesar 2,011 dengan nilai signifikansi sebesar 8.520 dan T tabel 1,971. Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) diterima**. Artinya, *Digital Transformational Leadership* tidak memiliki

pengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z yang bekerja jarak jauh.

- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Temuan ini merefleksikan bahwa bagi Generasi Z yang bekerja *remote*, keberadaan gaya kepemimpinan transformasi digital dari atasan secara langsung tidak serta-merta membuat mereka merasa terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya sehari-hari. Berdasarkan data deskriptif indikator DTL2 (Mean = 2,62) dan DTL8 (Mean = 2,5), terdapat indikasi bahwa perubahan teknologi yang terlalu cepat dan kurangnya bimbingan intensif yang dirasakan di lingkungan virtual membuat arahan pemimpin digital bersifat bias secara mandiri, sehingga tidak langsung menyentuh aspek psikologis *engagement* Y mereka.

## 2. Pengaruh Work-Life Balance X2 terhadap Employee Engagement Y

- **Hasil Pengujian:** Nilai T hitung sebesar 4,170 dengan nilai signifikansi sebesar 7.783 dan Ttabel 1,971 Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) diterima**. Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* secara langsung.
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Hasil ini cukup unik mengingat literatur konvensional kerap menyatakan WLB adalah pendorong utama keterikatan kerja. Namun, pada realitas responden mahasiswa Generasi Z yang bekerja

*remote*, batas antara peran domestik (akademik/pribadi) dan profesional yang kabur (didukung indikator WLB4 dengan Mean = 2,51 yang menunjukkan kelelahan emosional pasca kerja) membuat penyeimbangan waktu saja tidak cukup kuat memicu *vigor* atau *absorption* kerja secara langsung tanpa adanya faktor pengontrol eksternal yang nyata.

### 3. Pengaruh Otonomi Kerja X3 terhadap Employee Engagement Y

- **Hasil Pengujian:** Nilai Thitung sebesar 13.784 dan Ttabel 1,971 Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) diterima dan terbukti**. Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement*.
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Temuan ini sejalan dengan nilai rata-rata indikator O1 (4,20) dan O2 (4,23), di mana kebebasan penuh dalam menentukan prosedur tugas serta kendali atas jadwal harian menjadi pemicu utama bagi Generasi Z untuk menghadirkan energi penuh (*vigor*) dalam bekerja. Sesuai dengan *Self-Determination Theory*, pemenuhan kebutuhan otonomi mendorong motivasi intrinsik yang kuat bagi pekerja *remote* untuk tetap hanyut (*absorbed*) dalam tugasnya meski tanpa pengawasan fisik langsung.

#### 4. Pengaruh Digital Transformational Leadership X1 terhadap Budaya Organisasi Z

- **Hasil Pengujian:** Nilai T hitung sebesar 1,657 dengan nilai signifikansi sebesar 0,099 dan Ttabel 1,971 Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) diterima.**
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan digital yang diterapkan oleh pimpinan belum mampu membentuk atau mengubah persepsi budaya organisasi secara signifikan pada sistem kerja jarak jauh. Kehadiran pemimpin virtual yang jarang bertatap muka secara fisik membuat proses internalisasi nilai-nilai organisasi (*corporate values*) menjadi terhambat.

#### 5. Pengaruh Work-Life Balance X2 terhadap Budaya Organisasi Z

- **Hasil Pengujian:** Nilai Thitung sebesar -0,029 dengan nilai signifikansi sebesar 0,977 dan Ttabel 1,971 Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>) diterima.**
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Fleksibilitas individu dalam mengelola urusan pribadi karyawan tidak memberikan dampak terhadap kokohnya pembentukan sistem nilai, penghargaan, atau koordinasi digital organisasi (\$Z\$). Urusan keseimbangan hidup dinilai sebagai ranah privasi personal (skala mikro) yang tidak bersinggungan langsung dengan pembentukan kultur institusional perusahaan (skala makro).

## 6. Pengaruh Otonomi Kerja X3 terhadap Budaya Organisasi Z

- **Hasil Pengujian:** Nilai  $T_{hitung}$  sebesar 9,808 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan  $T_{tabel}$  1,971 Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 6 ( $H_6$ ) diterima dan terbukti.**
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Hasil ini membuktikan bahwa otonomi kerja yang tinggi merupakan cerminan nyata dari terbentuknya budaya organisasi berbasis kepercayaan (*trust-based culture*). Ketika perusahaan memberikan kebebasan lokasi kerja ( $O3$ , Mean = 4,18), hal ini secara otomatis memperkuat kultur kerja modern digital yang fleksibel dan berorientasi hasil, yang melekat erat pada identitas organisasi tempat mereka bekerja.

## 7. Pengaruh Budaya Organisasi Z terhadap Employee Engagement Y

- **Hasil Pengujian:** Nilai  $T_{hitung}$  sebesar 10,232 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan  $T_{tabel}$  1,971 didukung koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,372. Berdasarkan hasil ini, **Hipotesis 7 ( $H_7$ ) diterima dan terbukti.** Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Engagement*.
- **Interpretasi Teoretis & Fakta:** Hal ini menunjukkan bahwa kultur organisasi yang suportif berperan sebagai "perekat sosial" digital. Ketika sistem komunikasi virtual memudahkan karyawan terhubung dengan nilai organisasi ( $BO6$ ) dan kebanggaan terhadap tempat kerja tetap terjaga

(BO5), rasa keterikatan emosional karyawan Generasi Z terhadap tujuan jangka panjang perusahaan akan meningkat secara signifikan secara alamiah.

| No             | Pernyataan Hipotesis                                                                                                                                 | Nilai Signifikansi | Status Hipotesis |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| H <sub>1</sub> | Digital Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh. | 8.520              | Terbukti         |
| H <sub>2</sub> | Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh.                   | 7.783              | Terbukti         |
| H <sub>3</sub> | Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada Generasi Z dalam kerja jarak jauh.                                | 13.784             | Terbukti         |
| H <sub>4</sub> | Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                                                    | 12.391             | Terbukti         |
| H <sub>5</sub> | Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                                                     | 11.230             | Terbukti         |
| H <sub>6</sub> | Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.                                                                         | 18.449             | Terbukti         |

| No             | Pernyataan Hipotesis                                                               | Nilai Signifikansi | Status Hipotesis |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| H <sub>7</sub> | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. | 10.232             | Terbukti         |

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV mengenai pengaruh *Digital Transformational Leadership*, *Work-Life Balance*, dan Otonomi Kerja terhadap *Employee Engagement* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi pada mahasiswa Generasi Z yang bekerja dengan sistem *remote work* (jarak jauh) atau *hybrid*, sebagai berikut:

1. **Digital Transformational Leadership berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Engagement** pada karyawan Generasi Z yang bekerja secara *remote*. Nilai T hitung sebesar 8,520 lebih besar dari T tabel 1,971, sehingga Hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan digital virtual tidak serta-merta meningkatkan keterikatan kerja, dikarenakan perubahan teknologi yang terlalu cepat dan minimnya interaksi fisik langsung sering kali memicu bias mandiri dan hambatan psikologis bagi pekerja muda.
2. **Work-Life Balance berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Employee Engagement** pada karyawan Generasi Z dalam konteks kerja

jarak jauh. Nilai T hitung sebesar 7,783 lebih besar dari T tabel 1,971, sehingga Hipotesis 2 diterima. Kaburnya batas antara peran domestik/akademik dengan peran profesional pada sistem *remote work* memicu kelelahan emosional yang tinggi (sebagaimana indikator WLB4 memiliki skor *Mean* rendah 2,51), sehingga penyeimbangan waktu saja tidak mampu memicu *vigor* atau *absorption* kerja secara langsung.

3. **Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Employee Engagement** pada karyawan Generasi Z dalam kerja jarak jauh. Nilai T hitung sebesar 13,784 lebih besar dari T tabel 1,971, sehingga Hipotesis 3 diterima. Adanya kebebasan penuh dalam menentukan prosedur tugas dan kendali jadwal harian (*Mean* O1 = 4,20 dan O2 = 4,23) menjadi pemenuh kebutuhan psikologis dasar yang secara kuat mendongkrak motivasi intrinsik pekerja Generasi Z agar tetap hanyut dan fokus dalam tugasnya.
4. **Digital Transformational Leadership berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.** Nilai Thitung sebesar 1,657 dengan lebih besar dari T tabel 1,971, sehingga membuat Hipotesis 4 diterima. Gaya kepemimpinan digital yang diterapkan belum mampu menggeser atau menginternalisasikan nilai-nilai organisasi secara kuat karena terhalang oleh pola komunikasi virtual yang berjarak.
5. **Work-Life Balance berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.** Nilai T hitung sebesar 11.230 lebih besar dari T tabel 1,971,

sehingga membuat Hipotesis 5 diterima. Bagi responden, fleksibilitas personal dalam membagi kehidupan pribadi dipandang sebagai ranah mikro-individual yang tidak bersinggungan langsung dengan pembentukan kultur institusional makro perusahaan.

6. **Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.** Nilai T hitung sebesar 9,808 lebih besar dari T tabel 1,971 sehingga Hipotesis 6 diterima. Hal ini membuktikan bahwa otonomi kerja merupakan cerminan nyata dari terbentuknya budaya organisasi berbasis kepercayaan (*trust-based culture*). Kebebasan menentukan tempat kerja (*Mean O3 = 4,18*) otomatis memperkuat kultur modern digital organisasi.
7. **Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.** Nilai  $T_{hitung}$  sebesar 10,232 lebih besar dari T tabel 1,971 dengan arah koefisien regresi positif 0,372 dan signifikansi 0,000, sehingga Hipotesis 7 diterima. Budaya organisasi berperan penting sebagai "perekat sosial" digital. Kemudahan sistem komunikasi virtual dalam menghubungkan nilai organisasi (indikator BO6) dan rasa bangga terhadap tempat kerja (indikator BO5) berhasil meningkatkan keterikatan emosional Generasi Z secara alamiah.
8. **Berdasarkan hasil Sobel Test, Budaya Organisasi tidak terbukti memediasi hubungan antara Digital Transformational Leadership X1 Work-Life Balance X2, maupun Otonomi Kerja X3 terhadap Employee Engagement Y.** Nilai Z hitung untuk pengaruh tidak langsung

berturut-turut adalah 1,000 H\_1 diterima, -0,030 H\_2 diterima, dan 1,240 H3 diterima, di mana ketiganya berada di bawah ambang batas Z tabel sebesar 1,96. Efek mediasi dinilai cukup kuat karena adanya struktural dari pola kerja jarak jauh.

## 5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan di atas, beberapa saran praktis dan teoretis yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Pihak Perusahaan dan Praktisi HR

- **Memaksimalkan Pemberian Otonomi Kerja:** Mengingat otonomi kerja terbukti sebagai prediktor terkuat dalam meningkatkan *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi pada Generasi Z, perusahaan disarankan untuk tidak menerapkan metode pengawasan yang terlalu kaku (*micromanagement*). Manajemen harus memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam menentukan prosedur kerja dan mengatur jadwal harian mereka guna merangsang tanggung jawab mandiri.
- **Penguatan Budaya Organisasi Digital yang Suportif:** Perusahaan harus merancang sistem penghargaan berbasis prestasi yang transparan (BO1) serta mengoptimalkan platform komunikasi digital agar karyawan *remote* tetap terhubung erat dengan nilai-nilai inti perusahaan. Langkah ini penting karena kultur yang sehat terbukti kuat meningkatkan keterikatan kerja.

- **Evaluasi Pola Kepemimpinan Digital dan Kebijakan WLB:** Para pemimpin di era digital perlu diberikan pelatihan khusus agar tidak sekadar berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga mampu memberikan bimbingan intensif (*virtual coaching*) yang jelas demi meminimalkan perasaan bingung atau tersesat yang dirasakan karyawan (DTL8). Selain itu, perusahaan perlu membuat batas tegas kapan operasional kerja digital harus berhenti (*right to disconnect*) agar kelelahan emosional karyawan akibat kaburnya batas privasi dapat diminimalkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, R., Sabilla, N., & Wartini, S. (2023). *Work-Life Balance dalam Era Digitalisasi Kerja : Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan*. 556–581.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Indexing and Metrics, Volume 16*(2). <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amalia, R. N., Dianingati, R. S., & Annisa, E. (2022). *Pengaruh jumlah responden terhadap hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner pengetahuan dan perilaku swamedikasi*. 9–15.  
<https://doi.org/10.14710/genres.v2i1.12271>
- Andungai, R., & Omar, S. (2025a). *The Influence of Leadership on Remote Worker Engagement*. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000371>
- Andungai, R., & Omar, S. S. (2025b). *The Influence of Leadership on Remote Worker Engagement*. 4603–4615. doi:  
<https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000371>
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2025). *Pengaruh*

*Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z.* 3(1), 233–243. doi:  
<https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760>

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice/Michael Armstrong.–10th ed.*

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology*,. 22(3). <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bantam, D. J., Sulaiman, T., Syah, M. E., & Hutagalung, F. D. (2025). *Work Engagement in Gen Z Employees Based on Employee Happiness and Adaptive Performance.* 7(2), 165–182.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). *Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic.* 1, 71–85.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160%0A>

Berlian, S., Taufiq, M., Huda, S., & Hartono, S. (2025). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Tim di Era Digital.* 4(3), 460–468.

Boskovic, A. (2021). *Employee Autonomy and Engagement in the Digital age : The Moderating Role of Remote Working.* 23(3), 231–246.  
<https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241B>

Clark. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance.* 53(6). <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, Volume 11(Issue 4),

227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Dessler, G. (2020). *human resource management 17th edition*.

Fairuz, A. (2025). *Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work-Life Balance Karyawan Generasi Z*. doi:  
<https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i2.18990>

Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). *Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19*. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>

Finindi, F. H., Fanisa, S., Jesra, M. T., & Sahputra, E. (2024). *Persepsi Generasi Milenial dan Generasi Z tentang Keadilan dan Inovasi di Tempat Kerja*. 1(4), 1877–1887.

Fitri, G. S. I., & Fikry, Z. (2025). *Kontribusi Organizational Justice terhadap Employee Engagement pada Karyawan Gen Z di Jaringan Habepro Radionet Indonesia Universitas Negeri Padang meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan ( Muliawan , Perizade , & Cahyadi , 2017 )*. 3(September). <https://doi.org/10.61132/corona.v3i3.1670>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *APA PsycArticles*, 92(6), 1524–1541.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Ghezzi, V., Olivo, I., & Ronchetti, M. (2025). *Beyond boundaries: how autonomy and technology promote work engagement and well-being in remote workers*. 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1659185>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied*

- Psychology*, 93(6), 1412–1421., 6, 1412–1421.  
<https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harefa, P. O., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). *Peran Employee Engagement Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan*. 01(02), 19–24.
- Hobfoll, S. E. (1989). (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *APA PsycArticles*, 44(3), 513–524.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Ilmiah, P. (2024). 4 1234. 15(2), 79–91. <https://doi.org/10.61290/gm.v11i2>
- Jauhar, M. F., & Suratman, A. (2022). *Transformational Leadership on Performance : Mediating Role of Flexible Work Arrangement and Work Engagement (Study on the Coffee Shop Industry In Yogyakarta)*. 35–50.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *How Digital Leadership Is(n't) Different*. 60, 34–39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-digital-leadership-is-nt-different/docview/2207927776/se-2>
- Kurniawati, N., Fathurrohman, I., & Roysa, M. (2022). *Analisis Semiotika Budaya Jawa Tengah pada Film Mangkujiwo Karya Azhar Kanoi Lubis*. 1(1), 1–9. doi: <https://doi.org/10.56916/bip.v1i1.217>
- Laia, Y., Sarumaha, M., & Laia, B. (2022). *BIMBINGAN KONSELING DALAM MENINGKATKAN KEMANDIRIAN BELAJAR SISWA DI SMA NEGERI 3 SUSUA TAHUN PELAJARAN 2021/2022*. 2(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.57094/jubikon.v2i1.367>
- Lave, R., & Lane, S. (2025). *The Field Guide to Mixing Social and Biophysical Methods in Environmental Research*. 1. <https://doi.org/10.11647/OBP.0418>

- Lemeshow, S. (1991). *SAMPLE SIZE DETERMINATION IN HEALTH STUDIES*.
- Lenaini, I. (2021). Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39. <https://www.scribd.com/document/559264523/4075-21888-1-PB>
- Liu, Y., Alisa, I., & Hussain, B. (2025). *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : The Mediating Role of Employee Engagement*. 7(2), 693–709. doi: <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI2.238>  
Article
- Marcos, O., Romero, J., & Tafur, Vj. (2016). Critical success factors in large projects in the aerospace and defense sectors. *Journal of Business Research*, Volume 69(11). doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.148
- Mun, H. (2025). *뷰티서비스산업 종사자들의 워라밸 ( WLB ) 이 조직문화를 매개하여 직무만족도에 미치는 영향 Effect of Work-Life Balance ( WLB ) of Beauty service industry Workers on Job Satisfaction by Mediating Organizational Culture*. 197–207.
- Munsamy, M., Dhanpat, N., & Barkhuizen, E. N. (2023). *The development and validation of a digital leadership competency scale*. 2413–1903. <https://doi.org/10.4102/%0Aac.v23i1.1057>
- Oh, S., & Sabharwal, M. (2026). *Fostering Innovation at Work : The Synergy of Transformational Leadership , Job Autonomy , and Innovative Organizational Culture for Driving Innovative Work Behavior*. <https://doi.org/10.1177/00910260251380410>
- Pil, A., Ulum, B., Afendi, A. K., & Irawan, B. (2024). *Manajemen Mutu Pendidikan Adaptif di Era Disrupsi : Integrasi Kepemimpinan Digital dan Sistem Penjaminan Mutu Berkelanjutan*. 4.

- Pranatawijaya, V. H., & Priskila, R. (2019). *Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi pada Kuesioner Online*. 5(November), 128–137.  
<https://doi.org/10.34128/jsi.v5i2.185>
- Quick, James Campbell, & Terrick, L. E. (2011). *Occupational Health Psychology* (pp. 165–180).
- Regresi, A. (2023). *ANALISIS REGRESI VARIABEL MEDIASI DENGAN METODE KAUSAL STEP* Muhammad Asyorori, Wirda Andani INTISARI. 12(1). <https://doi.org/10.26418/bbimst.v12i1.62844>
- Reyes, C. T. (2015). *The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement : Small and Medium Enterprises in Tanjay City*. 2(4), 273–284.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15251002>
- Rosyidah, E., & Masykuroh, E. (2024). *No Title*. 6(06).  
<https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i6.3748>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 600–619.  
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salem, M. R. M. (2025). *Designing future-ready workplaces: how Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs*. 11(11), 211.  
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2>
- Sari, D. F., Wahyudi, B., & Efawati, Y. (2025). *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Worklife Balance) dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit Erni Medika Jambi*. 5(01st September 2025), 1737–1747.  
<https://doi.org/10.37481/jmeh.v5i3.1622>
- Sari, M., & Sholeha, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional*

*Dalam Membangun Budaya Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Gen Z Di Pt. Alfamart. Tbk. 2(4).*  
doi:10.61132/anggaran.v2i4.1054

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, Volume 66(4).*  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002a). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Volume 3, pages 71–92.*  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002b). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Volume 3, pages 71–92.*  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Setiawan, B. M., & Wening, N. (2024). *Systematic Literature Review : The Effect of Quality of Work-Life Balance and Corporate Culture on Employee Engagement. 5(2), 141–149.* doi:10.59141/jiss.v5i02.998

Singh, B., Kaunert, C., & Vig, K. (2024). *Harmonizing Productivity of Employees via Work-Life Balance in Remote Working: Projecting Sound Sleep, Health, and Well-Being for Boosting Organizational Performance. 17.* doi: 10.4018/979-8-3693-0612-3.ch008

Sugiarto, B., Mustapa, H., & Alamsyah, T. (2025). *Nusantara Technology and Engineering Review Transformasi Digital dan Dinamika. 40–46.* doi: <https://doi.org/10.55732/6vzm7z33>

Syarqowi, M., Zuhaery, M., & Hidayati, D. (2025). *Peran Kepemimpinan Digital*

- Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan: Literature Review*  
Muhammad. 7(2015). <https://doi.org/10.21831/jump.v7i1.83379>
- Triana, N., & Suratman, A. (2022). *The Influence of Work Life Balance and Work Discipline on Employee Performance*. 01(01), 222–247.
- Uzair, M., & Hussain, M. M. (2025). *Unravelling the Paradox between Digital Leadership and Remote Workers' Engagement*. 6(1), 70–82.  
[doi:10.70580/jwb.06.01.0257](https://doi.org/10.70580/jwb.06.01.0257)
- Watik, A. (2007). *HIPOTESIS dan VARIABEL PENELITIAN*.
- Wee, N. D. (2025). *Social Science and Human Research Bulletin Satisfaction , and Engagement in the Hotel Industry*. 02(October), 497–512.  
<https://doi.org/10.55677/SSHRB/2025-3050-1001>
- Wibowo, F. H., & Wartini, S. (2025). *Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital*. 1, 51–73.  
<https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.300>
- William, A., & Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. 692–724.  
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Yilmaz, S., & Söyük, S. (2022). *Determination of Work – Life Balance in Healthcare Professionals : Validity and Reliability of the New Work – Life Balance Scale*. 9(2), 130–137.  
<https://doi.org/10.54614/ArcHealthSciRes.2022.22025>
- Yunita, F. R., & Isnaini, S. (2024). *Analisis Peran Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis*. 6, 5728–5745.  
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i11.5295>



## LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

### ***Kuisisioner Penelitian Tugas***

***Akhir*** - Pengaruh *Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance*, dan Otonomi Kerja Berperan Dalam Meningkatkan *Employee Engagement* Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi Pada Mahasiswa Generasi Z Yang Bekerja Dengan Remote Work

### **LEMBAR INFORMASI & KESEDIAAN MENJADI RESPONDEN**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Perkenalkan, saya Razin Saka Wiksa, mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian skripsi berjudul: “Pengaruh *Digital Transformational Leadership, Work-Life Balance*, dan Otonomi Kerja Berperan Dalam Meningkatkan *Employee Engagement* Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi Pada Mahasiswa Generasi Z Yang Bekerja Dengan Remote Work.”

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan di era digital (*digital transformational leadership*), keseimbangan kehidupan-kerja

(*work-life balance*), dan kebebasan dalam bekerja (otonomi kerja) dapat memengaruhi tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*). Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

**Kriteria Responden:**

- Mahasiswa/i Generasi Z.
- Sedang menjalani sistem kerja jarak jauh (*remote work*).

Partisipasi Anda bersifat sukarela. Seluruh data yang Anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Proses pengisian kuesioner ini akan memakan waktu sekitar 10–15 menit.

Sebagai bentuk apresiasi atas waktu yang Anda luangkan, tersedia voucher e-money dengan total Rp300.000,- yang akan dibagikan kepada 5 responden terpilih melalui undian di akhir periode penelitian.

Terima kasih atas bantuan dan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pernyataan. Semoga bantuan Anda menjadi amal kebaikan yang dibalas berlipat ganda oleh Allah SWT. Aamiin.

Hormat saya,

#### A. Data Pribadi Responden

1. Nama Lengkap
2. Kelahiran
3. Jenis Kelamin      - Laki laki      - Perempuan
4. Status Pendidikan    - S1
5. Mahasiswa Semester
5. Jenis Pekerjaan      - online      - offline
6. Status Pekerja

#### B. Karakteristik Responden

1. Apakah anda sudah bekerja?
2. Berapa lama anda bekerja? - <6bulan – 6bulan – 1tahun – 2tahun  
- >3tahun
3. Selama anda bekerja apakah ada sisi positif dan sisi negatif selama anda bekerja coba jelaskan.

Pada bagian ini, Anda diminta memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan dengan memilih satu alternatif jawaban yang tersedia. Penilaian menggunakan skala 1–5 dengan ketentuan sebagai berikut:

- (1) STS = Sangat Tidak Setuju
- (2) TS = Tidak Setuju
- (3) N = Netral
- (4) S = Setuju
- (5) SS = Sangat Setuju

Seberapa setuju Anda terhadap pernyataan berikut mengenai perusahaan yang telah Anda sebutkan sebelumnya?

| A. Digital Transformasi Leadership |                                                                                                                                          |           |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|
| No                                 | Pernyataan                                                                                                                               | Penilaian |  |  |  |  |  |
| 1                                  | Saya secara aktif memanfaatkan platform digital untuk memastikan komunikasi dengan pelanggan tetap personal dan responsif                |           |  |  |  |  |  |
| 2                                  | Saya merasa kesulitan menjaga loyalitas pelanggan karena perubahan teknologi yang terlalu cepat mengganggu cara kerja konvensional kami. |           |  |  |  |  |  |
| 3                                  | Saya cenderung mengabaikan masukan pelanggan di media digital karena lebih fokus pada stabilitas operasional                             |           |  |  |  |  |  |
| 4                                  | Pemimpin memberikan dukungan penuh (sumber daya & pelatihan) kepada karyawan selama proses transisi digital.                             |           |  |  |  |  |  |
| 5                                  | Saya dapat beradaptasi dengan penerapan alat digital baru di organisasi saya                                                             |           |  |  |  |  |  |
| 6                                  | Pemimpin harus menyadari perubahan yang diperlukan bagi usahanya untuk mengelola transformasi digital                                    |           |  |  |  |  |  |
| 7                                  | Saya dapat berkomunikasi secara efektif di lingkungan virtual                                                                            |           |  |  |  |  |  |
| 8                                  | Saya merasa dibiarkan belajar sendiri tanpa bimbingan atau arahan yang jelas dari atasan mengenai arah transformasi digital              |           |  |  |  |  |  |
| 9                                  | Pemimpin saya secara proaktif menyediakan akses ke platform pembelajaran digital terbaru untuk meningkatkan kompetensi saya              |           |  |  |  |  |  |
| 10                                 | saya dapat tetap penuh perhatian saat berkomunikasi menggunakan alat digital                                                             |           |  |  |  |  |  |
| B. Work-Life Balance               |                                                                                                                                          |           |  |  |  |  |  |
| No                                 | Pernyataan                                                                                                                               | Penilaian |  |  |  |  |  |
| 1                                  | Saya mampu membagi waktu dengan baik antara tuntutan pekerjaan dan urusan pribadi                                                        |           |  |  |  |  |  |
| 2                                  | Energi saya masih tersisa cukup banyak untuk menikmati hobi atau berkumpul dengan keluarga setelah bekerja                               |           |  |  |  |  |  |
| 3                                  | Saya mampu tetap fokus menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan meskipun sedang menghadapi urusan pribadi                                  |           |  |  |  |  |  |
| 4                                  | Saya sering merasa terlalu letih secara emosional untuk mengurus urusan rumah tangga setelah bekerja.                                    |           |  |  |  |  |  |
| C. Otonomi                         |                                                                                                                                          |           |  |  |  |  |  |

| No                            | Pernyataan                                                                                                                            | Penilaian |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|
| 1                             | Saya memiliki kebebasan penuh untuk menentukan cara atau prosedur terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya                        |           |  |  |  |  |  |
| 2                             | Saya memiliki kendali atas pengaturan jadwal kerja harian saya, termasuk kapan saya memulai dan mengakhiri tugas                      |           |  |  |  |  |  |
| 3                             | Saya merasa memiliki kebebasan untuk memilih tempat bekerja yang paling mendukung produktivitas saya.                                 |           |  |  |  |  |  |
| 4                             | Saya merasa tidak memiliki suara atau pengaruh dalam menentukan bagaimana target pekerjaan saya ditetapkan                            |           |  |  |  |  |  |
| 5                             | Saya tidak dapat melakukan perubahan kecil sekalipun pada alur kerja saya tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan pihak manajemen. |           |  |  |  |  |  |
| 6                             | Kebebasan dalam bekerja membuat saya merasa lebih dihargai sebagai individu yang mandiri                                              |           |  |  |  |  |  |
| <b>D. Budaya Organisasi</b>   |                                                                                                                                       |           |  |  |  |  |  |
| No                            | Pernyataan                                                                                                                            | Penilaian |  |  |  |  |  |
| 1.                            | Sistem penghargaan (bonus/pujian) di tempat kerja diberikan secara konsisten berdasarkan prestasi kerja yang nyata.                   |           |  |  |  |  |  |
| 2.                            | Pimpinan atau admin secara rutin memberikan arahan yang jelas dan transparan mengenai tujuan jangka panjang .                         |           |  |  |  |  |  |
| 3.                            | Informasi penting terkait organisasi sering kali terlambat sampai kepada saya karena kurangnya koordinasi digital.                    |           |  |  |  |  |  |
| 4.                            | Saya merasa tetap antusias untuk memulai pekerjaan di pagi hari meskipun bekerja dari rumah.                                          |           |  |  |  |  |  |
| 5.                            | Saya merasa bangga menceritakan tempat saya bekerja kepada orang lain meskipun kami jarang bertemu fisik.                             |           |  |  |  |  |  |
| 6.                            | Sistem komunikasi digital yang digunakan perusahaan memudahkan saya merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi.                   |           |  |  |  |  |  |
| <b>E. Employee Engagement</b> |                                                                                                                                       |           |  |  |  |  |  |
| No                            | Pernyataan                                                                                                                            | Penilaian |  |  |  |  |  |
| 1.                            | Saya merasa berenergi saat melakukan pekerjaan saya sehari-hari.                                                                      |           |  |  |  |  |  |
| 2.                            | Saya merasa sangat hanyut dan fokus ketika sedang mengerjakan tugas.                                                                  |           |  |  |  |  |  |
| 3.                            | Saya sering merasa sulit untuk berkonsentrasi pada tugas pekerjaan saya.                                                              |           |  |  |  |  |  |
| 4.                            | Saya sering merasa lelah dan tidak bersemangat sebelum memulai pekerjaan.                                                             |           |  |  |  |  |  |



## LAMPIRAN 2 TABULASI DATA

### 1. Digital Transformasi Leadership

| no | Digital Transformasi Leadership |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|    | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1  | 5                               | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4  |
| 2  | 4                               | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5  |
| 3  | 4                               | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3  |
| 4  | 5                               | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5  |
| 5  | 4                               | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4  |
| 6  | 4                               | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  |
| 7  | 4                               | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5  |
| 8  | 5                               | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5  |
| 9  | 5                               | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5  |
| 10 | 5                               | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4  |
| 11 | 4                               | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  |
| 12 | 4                               | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4  |
| 13 | 4                               | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  |
| 14 | 5                               | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5  |
| 15 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5  |
| 16 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4  |
| 17 | 4                               | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4  |
| 18 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  |
| 19 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5  |
| 20 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4  |
| 21 | 4                               | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4  |
| 22 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5  |
| 23 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5  |
| 24 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4  |
| 25 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4  |
| 26 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5  |
| 27 | 4                               | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  |
| 28 | 4                               | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4  |
| 29 | 4                               | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5  |
| 30 | 1                               | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2  |
| 31 | 5                               | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 34 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 35 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 36 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 37 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 38 | 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 39 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| 40 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 41 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 42 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 43 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 44 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 46 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 48 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 51 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 52 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 53 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 55 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 56 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 58 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 59 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 60 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 61 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 65 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 66 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 67 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 68 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 69 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 70 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 71 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 72  | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 |
| 73  | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 |
| 74  | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 75  | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 76  | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 77  | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 78  | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 79  | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 |
| 80  | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 81  | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 82  | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 83  | 1 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 84  | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 85  | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 86  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 |
| 87  | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 88  | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 89  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 90  | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 91  | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 92  | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 93  | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 94  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 95  | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 96  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 97  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 98  | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 99  | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 100 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 101 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 102 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 103 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 104 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 105 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 106 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 107 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 108 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 109 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 110 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 111 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 112 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 113 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 114 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 115 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 116 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 117 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 119 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 120 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 121 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 122 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 123 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 124 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 125 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 126 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 127 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 128 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 129 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 130 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 131 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 132 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 133 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 135 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 136 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 137 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 138 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 139 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 140 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 142 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 143 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 144 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 |
| 145 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 146 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 147 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 148 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 149 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 150 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 151 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 152 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 154 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 155 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 |
| 156 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 157 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 158 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 159 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 160 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 161 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 162 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 163 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 164 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 165 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 166 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 167 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 168 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 169 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 170 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 171 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 172 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 173 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 174 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 175 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 176 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 177 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 178 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 179 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 180 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 181 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 182 | 5 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 183 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 184 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 185 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 186 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 187 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 188 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 189 | 5 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 190 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 191 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 192 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 193 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 194 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 195 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 196 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 197 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 198 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 199 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 200 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 201 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 202 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 203 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 204 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 205 | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 206 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 207 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 208 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 209 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 210 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 211 | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 212 | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 214 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 215 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 216 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

## 2. Work Life Balance

| No | Work Life Balance |   |   |   |
|----|-------------------|---|---|---|
|    | 1                 | 2 | 3 | 4 |
| 1  | 5                 | 4 | 4 | 3 |
| 2  | 5                 | 3 | 4 | 3 |
| 3  | 5                 | 5 | 5 | 5 |
| 4  | 3                 | 3 | 3 | 3 |
| 5  | 4                 | 4 | 3 | 2 |
| 6  | 4                 | 4 | 3 | 4 |
| 7  | 4                 | 4 | 4 | 5 |
| 8  | 5                 | 5 | 5 | 5 |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 9  | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 10 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 17 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 18 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 19 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 20 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 21 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| 22 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 23 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 25 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 28 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 30 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 31 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 32 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 34 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 35 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 36 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 37 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 38 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 39 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 1 |
| 42 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 44 | 3 | 5 | 4 | 1 |
| 45 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 2 |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 49 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 54 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 56 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 57 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 58 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 60 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 62 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 67 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 69 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 70 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 71 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 72 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 73 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 74 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 77 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 78 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 79 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 80 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 81 | 4 | 4 | 5 | 1 |
| 82 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 83 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 84 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 85 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 86 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 87 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 88 | 5 | 4 | 4 | 1 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 89  | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 90  | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 91  | 4 | 4 | 5 | 1 |
| 92  | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 93  | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 94  | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 95  | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 96  | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 97  | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 98  | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 99  | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 100 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 101 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 102 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 103 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 104 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 105 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 106 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 107 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 108 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 109 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 110 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 111 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 112 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 113 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 114 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 115 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 116 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 117 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 118 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 119 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 120 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 121 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 122 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 123 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 124 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 125 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 126 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 127 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 128 | 4 | 5 | 4 | 1 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 129 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 131 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 132 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 133 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 134 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 136 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 137 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 138 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 139 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 140 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 141 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 142 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 143 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 144 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 145 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 146 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 147 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 148 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 149 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 150 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 151 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 152 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 153 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 154 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 155 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 156 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 157 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 158 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 159 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 160 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 161 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 163 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 164 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 165 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 166 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 167 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 168 | 4 | 5 | 4 | 2 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 169 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 170 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 171 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 172 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 173 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 174 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 175 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 176 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 177 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 178 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 179 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 180 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 181 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 182 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 183 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 184 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 185 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 186 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 187 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 188 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 189 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 190 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 191 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 192 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 193 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 194 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 195 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 196 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 197 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 198 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 199 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 200 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 201 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 202 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 203 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 204 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 205 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 206 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 207 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 208 | 5 | 4 | 5 | 1 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 209 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 210 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 211 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 212 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 214 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 215 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 216 | 3 | 3 | 3 | 3 |

### C. Otonomi

| No | Otonomi |   |   |   |   |   |
|----|---------|---|---|---|---|---|
|    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1  | 4       | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 2  | 4       | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 3  | 4       | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 4  | 5       | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5  | 3       | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 6  | 3       | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 7  | 5       | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 8  | 5       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9  | 4       | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 10 | 5       | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 11 | 4       | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 12 | 3       | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4       | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 14 | 5       | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 15 | 4       | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 16 | 4       | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 17 | 4       | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 18 | 4       | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 19 | 4       | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 20 | 4       | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 21 | 4       | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 22 | 4       | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 23 | 4       | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 24 | 5       | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 25 | 4       | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 27 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 28 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 29 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 30 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 33 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 37 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 38 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 39 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 |
| 40 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 41 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 42 | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 45 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 52 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 57 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 58 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 |
| 59 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 60 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 64 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 66  | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 67  | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 68  | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 69  | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 70  | 4 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 71  | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 72  | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 73  | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 74  | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 75  | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 76  | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 77  | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 78  | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 79  | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 80  | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 81  | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 82  | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 83  | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 |
| 84  | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 85  | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 86  | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 87  | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 88  | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 89  | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 90  | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 91  | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 92  | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 93  | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 94  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 95  | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 96  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 97  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 98  | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 99  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 100 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 101 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 102 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 103 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 104 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 105 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 106 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 107 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 108 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 109 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 110 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 111 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 112 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 113 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 115 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 116 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 117 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 118 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 119 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 120 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 121 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 122 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 123 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 124 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 126 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 127 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 128 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 129 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 130 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 131 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 132 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 134 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 135 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 136 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 137 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 138 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 139 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 140 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 141 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 142 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 143 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 |
| 144 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 146 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 147 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 148 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 149 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 150 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 151 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 152 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 153 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 154 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 155 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 156 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 157 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 158 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 159 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 160 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 161 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 162 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 163 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 164 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 165 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 166 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 167 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 168 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 169 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| 170 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 171 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 172 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 173 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 174 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 175 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 176 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 177 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 178 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 179 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 180 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 181 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 182 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 183 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 184 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 185 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 186 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 187 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 188 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 189 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 190 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 191 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 192 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 193 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 194 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 195 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 196 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 197 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 198 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 199 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 200 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 201 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 202 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 203 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 204 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 205 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 206 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 207 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 208 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 209 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 210 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 211 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 212 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 214 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 215 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 216 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

#### D. Budaya Organisasi

| No | Budaya Organisasi |   |   |   |   |   |
|----|-------------------|---|---|---|---|---|
|    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1  | 5                 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 2  | 4                 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 3  | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4  | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 5  | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 6  | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 7  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 8  | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 9  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 17 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 19 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 20 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 22 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 23 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 25 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 26 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 |
| 29 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 30 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 31 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| 32 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 33 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 34 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 35 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 36 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 37 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 38 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 39 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 40 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 41 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 42 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 43 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 45 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 46 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 51 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 52 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 56 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 57 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 58 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 59 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 60 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 63 | 5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 64 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 65 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 66 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 67 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 68 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 69 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 70 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 71 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 |
| 72 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 73 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 74 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 75 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 76 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 78 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 80 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 83  | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 84  | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 85  | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 86  | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 87  | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 |
| 88  | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 89  | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 90  | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 |
| 91  | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 92  | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 93  | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| 94  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 95  | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 96  | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 97  | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 98  | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 99  | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 100 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 101 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 102 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 103 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 104 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 105 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 106 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 107 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 108 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 109 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 110 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 111 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 112 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 113 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 114 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 115 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 116 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 117 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 118 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 119 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 120 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 121 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 122 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 123 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 124 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 125 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 126 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 127 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 128 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 129 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 130 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 131 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 132 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 133 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 134 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 135 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 136 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 137 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 138 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 139 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 141 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 142 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 143 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 144 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 146 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 147 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 148 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 149 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| 150 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 151 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 152 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 153 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 154 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 155 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 156 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 157 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 158 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 159 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 160 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 161 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 162 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 163 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 164 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 165 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 166 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 167 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 168 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 169 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 170 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 171 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 172 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 173 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 174 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 175 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 176 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 177 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 178 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 179 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 180 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 181 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 182 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 183 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 184 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 185 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 186 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 187 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 188 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 189 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 190 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 191 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 192 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 193 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 194 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 195 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 |
| 196 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 197 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 198 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 199 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 200 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 201 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 |
| 202 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 203 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 204 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 205 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 206 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 207 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 208 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 209 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 210 | 5 | 1 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 211 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 212 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 214 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 215 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 216 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

#### E. Employee Engagement

| No | Employee Engagement |   |   |   |
|----|---------------------|---|---|---|
|    | 1                   | 2 | 3 | 4 |
| 1  | 5                   | 4 | 3 | 4 |
| 2  | 4                   | 4 | 4 | 4 |
| 3  | 4                   | 4 | 4 | 4 |
| 4  | 5                   | 3 | 3 | 2 |
| 5  | 5                   | 4 | 2 | 2 |
| 6  | 3                   | 4 | 4 | 3 |
| 7  | 4                   | 4 | 4 | 4 |
| 8  | 5                   | 5 | 5 | 3 |
| 9  | 4                   | 5 | 4 | 5 |
| 10 | 5                   | 5 | 2 | 2 |
| 11 | 4                   | 5 | 4 | 5 |
| 12 | 5                   | 4 | 5 | 4 |
| 13 | 4                   | 5 | 3 | 5 |
| 14 | 4                   | 4 | 2 | 2 |
| 15 | 4                   | 4 | 1 | 2 |
| 16 | 4                   | 4 | 2 | 5 |
| 17 | 5                   | 5 | 2 | 5 |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 18 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 19 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 20 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 21 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 22 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 23 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| 24 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 25 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 26 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| 27 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 28 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 29 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 30 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| 31 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 32 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 33 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 34 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 35 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 36 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 37 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| 38 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 39 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 40 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 41 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 42 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 43 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 45 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 49 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 50 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 51 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 52 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 54 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 55 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 56 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 57 | 5 | 5 | 2 | 2 |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 58 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 59 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 60 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 62 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 63 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 64 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 65 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| 66 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 67 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 68 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 69 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 70 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 71 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 72 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 73 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 74 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 75 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 76 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 77 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 78 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 79 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 80 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 81 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 82 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 83 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| 85 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 86 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 87 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 88 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 89 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 90 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 91 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 92 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 93 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 94 | 5 | 5 | 3 | 1 |
| 95 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 96 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 97 | 5 | 4 | 2 | 2 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 98  | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 99  | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 100 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 102 | 5 | 5 | 3 | 1 |
| 103 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| 104 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 105 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 106 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 107 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 108 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 109 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 110 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 111 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 112 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 113 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 114 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 115 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 116 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 117 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 118 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| 119 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 120 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 121 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 122 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 123 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 124 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 125 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 126 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 127 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 128 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 129 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 131 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 132 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 133 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 134 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 135 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 136 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 137 | 4 | 5 | 4 | 5 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 138 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 139 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 140 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 142 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 143 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 144 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 145 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 146 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 148 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 149 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 150 | 5 | 4 | 2 | 1 |
| 151 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 152 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 153 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 154 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 155 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 156 | 4 | 4 | 1 | 2 |
| 157 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| 158 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 159 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 160 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 161 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 162 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 163 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 164 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 165 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 166 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 167 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 168 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 169 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 170 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 171 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 172 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 173 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 174 | 5 | 2 | 1 | 1 |
| 175 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 176 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 177 | 5 | 4 | 5 | 4 |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 178 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 179 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 180 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 181 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 182 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 183 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 184 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 185 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 186 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 187 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 188 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 189 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 190 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 191 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 192 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 193 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 194 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 195 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 196 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 197 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 198 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 199 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 200 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 201 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 202 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 203 | 5 | 2 | 1 | 1 |
| 204 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 205 | 5 | 1 | 2 | 1 |
| 206 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 207 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| 208 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 209 | 5 | 4 | 1 | 2 |
| 210 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| 211 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 212 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 214 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 215 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 216 | 3 | 3 | 3 | 3 |

### LAMPIRAN 3 LAMPIRAN OUTPUT SPSS

#### Lampiran Output SPSS Regresi Linear Sederhana Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                          |                         | Unstandardized Residual |
|------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| N                                        |                         | 216                     |
| Normal Parameters <sup>a, b</sup>        | Mean                    | .0000000                |
|                                          | Std. Deviation          | 2.09321866              |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                | .054                    |
|                                          | Positive                | .048                    |
|                                          | Negative                | -.054                   |
| Test Statistic                           |                         | .054                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                         | .200 <sup>d</sup>       |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup> | Sig.                    | .135                    |
|                                          | 99% Confidence Interval | Lower Bound             |
|                                          |                         | Upper Bound             |
|                                          |                         | .126                    |
|                                          |                         | .143                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

#### Uji Heterokedastisitas

##### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                  | 5.050      | .778                      | 6.487 | <.001 |                         |       |
|       | Budaya Organisasi           | .372       | .036                      | .573  | <.001 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

#### Regresi Sederhana

##### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)                  | 5.050      | .778                      | 6.487 | <.001 |
|       | Budaya organisasi           | .372       | .036                      | .573  | <.001 |

a. Dependent Variable: Employee engagement

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .573 <sup>a</sup> | .328     | .325              | 2.09810                    |

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)        | 5.050                       | .778       |                           | 6.487  | <.001 |
|       | Budaya organisasi | .372                        | .036       | .573                      | 10.232 | <.001 |

a. Dependent Variable: Employee engagement

## Uji Hipotesis dan Sub Structural 1

### 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .788 <sup>a</sup> | .620     | .615              | 2.44406                    | 1.576         |

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Z

## 2. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 2067.852       | 3   | 689.284     | 115.392 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1266.365       | 212 | 5.973       |         |                    |
|       | Total      | 3334.218       | 215 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

b. Predictors: (Constant), OTONOMI, WORK LIFE BALANCE, DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP

## 3. Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)                      | .458                        | 1.675      |                           | .274   | .785  |
|       | DIGITAL TRANSFORMASI LEADERSHIP | .571                        | .046       | .646                      | 12.391 | <.001 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)        | 4.358                       | 1.502      |                           | 2.901  | .004  |
|       | WORK LIFE BALANCE | 1.104                       | .098       | .609                      | 11.230 | <.001 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | -.896                       | 1.202      |                           | -.745  | .457  |
|       | OTONOMI    | 1.019                       | .055       | .784                      | 18.449 | <.001 |

a. Dependent Variable: BUDAYA ORGANISASI

## Uji Hipotesis dan Sub Structural 2

### 1. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi( $R_1$ )

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .691 <sup>a</sup> | .478     | .468              | 1.86280                    |

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1, X3

### 2. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 665.405        | 3   | 221.802     | 63.762 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 737.465        | 212 | 3.479       |        |                    |
|       | Total      | 1402.870       | 215 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: employee engagement

b. Predictors: (Constant), otonomi, work life balance, Digital Transformasi Leader ship

### Hasil Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)                      | 2.474                       | 1.231      |                           | 2.011 | .046  |
|       | Digital Transformasi Leadership | .288                        | .034       | .503                      | 8.520 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)        | 4.523                       | 1.085      |                           | 4.170 | <.001 |
|       | work life balance | .552                        | .071       | .470                      | 7.783 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant) | .415                        | .913       |                           | .455   | .650  |
|       | otonomi    | .579                        | .042       | .686                      | 13.784 | <.001 |

a. Dependent Variable: employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)        | 5.050                       | .778       |                           | 6.487  | <.001 |
|       | Budaya Organisasi | .372                        | .036       | .573                      | 10.232 | <.001 |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

