

Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* di PT Telkom Akses Malang

Nurul Hudha^{a,*}, Sudjilah^b, Mohammad Bukhori^c

^{a,b,c} Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

*e-mail: nhudha7@gmail.com

KETERANGAN ARTIKEL

Diajukan:
7 Juli 2026
Direvisi:
25 Juli 2026
Diterima:
16 September 2026
Tersedia Online:
25 September 2026

***Correspondence Author**

Nama:
Nurul Hudha
email:
nhudha7@gmail.com

ABSTRAK

Employee engagement berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja organisasi. Tingginya tuntutan kerja menjadikan *employee engagement* sebagai tantangan bagi organisasi. Di sisi lain, saat ini PT Telkom Akses Malang sedang menjalankan transformasi bisnis *Fixed Mobile Convergence* (FMC). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT Telkom Akses Malang. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei. Data dikumpulkan melalui pendistribusian kuesioner secara online kepada 52 karyawan menggunakan teknik *proportional sampling*. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan *software* SPSS ver 32. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Secara simultan, ketiga variabel memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *employee engagement* memerlukan peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, dan evaluasi praktik kepemimpinan secara berkala.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Kepemimpinan; *Employee Engagement*.

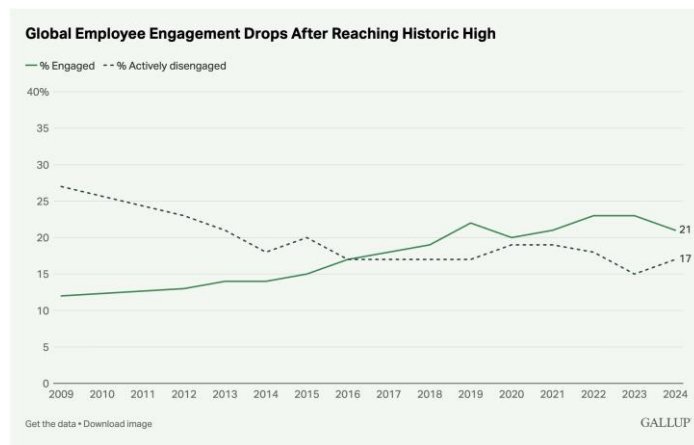
ABSTRACT

Employee engagement plays a crucial role in enhancing organizational productivity and performance quality. High demands make *employee engagement* a challenge for organizational, especially at PT Telkom Akses Malang, which is currently undergoing a business transformation using the *Fixed Mobile Convergence* (FMC). This study aims to analyze the influence of job satisfaction, organizational commitment, and leadership on *employee engagement* at PT Telkom Akses Malang. A quantitative approach utilizing a survey method was employed. Data were collected online questionnaires distributed to 52 employees using *proportional sampling*. The data were analyzed using multiple linear regression with SPSS Software in ver 32. The results indicate that job satisfaction and organizational commitment have a positive and significant influence on *employee engagement*. Conversely, leadership has a negative and significant influence on *employee engagement*. These findings suggest that enhancing *employee engagement* requires increasing job satisfaction, strengthening organizational commitment, and evaluating leadership practices.

Keywords: Job Satisfaction; Organizational Commitment; Leadership; *Employee Engagement*.

PENDAHULUAN

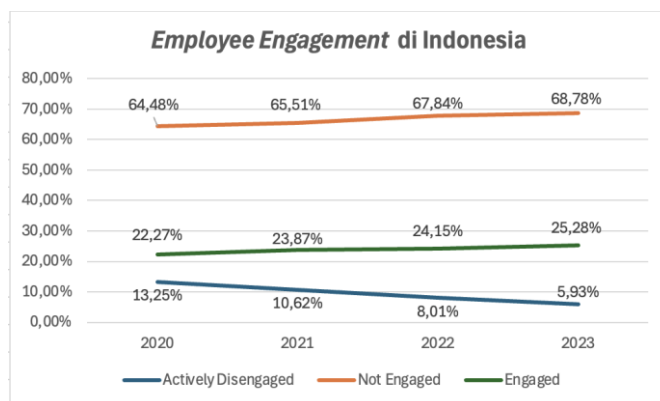
Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Selain memiliki strategi bisnis dan teknologi yang unggul, organisasi perlu membangun *employee engagement* yang tinggi karena keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, inovasi, serta keberlanjutan organisasi (Bakker et al., 2004).



Gambar 1. Skor *Employee Engagement* secara global

Sumber: *Gallup State of The Global Workplace Report, 2024*

Laporan *Gallup State of the Global Workplace Report (2024)* menunjukkan bahwa sekitar 21% karyawan di dunia termasuk pada kategori *engaged*, 17% karyawan *actively disengaged*, dan 62% sisanya kategori *not engaged*. Di Indonesia, tren kategori *not engaged* mengalami peningkatan sebesar 4,3% dalam waktu 3 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* masih menjadi tantangan bagi organisasi. Rendahnya *employee engagement* dapat berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya *turnover*, dan rendahnya kinerja organisasi (Gallup, 2024).



Gambar 2. Skor *Employee Engagement* di Indonesia Tahun 2020-2023

Sumber: Data diolah peneliti; *Gallup, 2024*

PT Telkom Akses Malang sebagai anak perusahaan PT Telkom Indonesia yang bergerak di bidang pembangunan, pengelolaan, dan pemeliharaan infrastruktur jaringan telekomunikasi turut menghadapi tantangan tersebut. Implementasi dari transformasi bisnis *Fixed Mobile Convergence (FMC)* mendorong perubahan proses bisnis, peningkatan koordinasi antar divisi, dan tuntutan kinerja yang lebih tinggi. Transformasi bisnis tersebut berpotensi mempengaruhi kondisi psikologis karyawan sehingga organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan *employee engagement*, khususnya melalui faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan.

Secara teoritis, *Job Demands-Resources (JDR) Theory* menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Schaufeli & Bakker, 2024). Dalam konteks transformasi FMC, perubahan sistem kerja,

peningkatan target operasional, serta tuntutan adaptasi terhadap teknologi baru dapat meningkatkan *job demands*. Oleh karena itu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan dipandang sebagai *job resources* yang berperan penting dalam menjaga keterlibatan karyawan selama proses perubahan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Arianti et al., 2020), komitmen organisasi (Rizza et al., n.d.), dan kepemimpinan (Haryadi et al., 2022) pada umumnya berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun demikian, hasil penelitian mengenai kepemimpinan masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian besar penelitian menemukan pengaruh positif kepemimpinan terhadap *employee engagement*, sedangkan dalam konteks organisasi yang sedang mengalami perubahan, kepemimpinan tidak selalu dipersepsikan sebagai sumber dukungan, tetapi dapat dipandang sebagai bentuk pengawasan dan tekanan kerja sehingga berpotensi menurunkan *employee engagement*. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan persepsi karyawan.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya hanya menguji hubungan antarvariabel pada organisasi yang relatif stabil serta lebih banyak dilakukan pada sektor perbankan, pendidikan, manufaktur, dan pemerintahan. Keterbatasan model penelitian sebelumnya adalah belum banyak yang mengintegrasikan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan dalam satu model penelitian pada perusahaan telekomunikasi yang sedang menjalankan transformasi bisnis berskala besar seperti FMC. Padahal, perubahan organisasi berpotensi mengubah hubungan antarvariabel karena meningkatnya tuntutan pekerjaan, perubahan pola kepemimpinan, serta kebutuhan adaptasi karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, novelty penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan di PT Telkom Akses Malang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai *employee engagement* pada organisasi yang sedang mengalami transformasi, serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan *employee engagement* yang lebih efektif.

KAJIAN PUSTAKA

Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu secara umum menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan merupakan determinan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan *employee engagement* (D. N. Affini & Surip, 2018; Arianti et al., 2020; Firmansyah, 2024). Demikian pula, komitmen organisasi yang kuat mampu memperkuat keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Panuju & Mangundjaya, 2018; Rizza et al., n.d., 2021; Khasanah, 2023). Sementara itu, kepemimpinan yang efektif berperan sebagai sumber motivasi, inspirasi, dan dukungan yang mendorong peningkatan *employee engagement* (Antony S, 2019; Haryadi et al., 2022; Dunan & Arisma, 2023).

Sintesis dari penelitian penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel merupakan faktor yang saling melengkapi dalam membangun *employee engagement*. Namun, sebagian besar penelitian dilakukan pada organisasi yang relatif stabil dan menghasilkan hubungan yang konsisten positif, sehingga belum menjelaskan bagaimana hubungan tersebut terjadi pada organisasi yang sedang mengalami transformasi bisnis. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa dalam konteks transformasi FMC di PT Telkom Akses Malang, praktik kepemimpinan dapat dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan. Kondisi ini menjadi *research gap* sekaligus memperkuat pentingnya penelitian untuk menguji kembali hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada organisasi yang sedang mengalami perubahan.

Tinjauan Teoritis

Teori *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan kondisi ketika karyawan terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh (Kahn, 1990) dan kemudian dikembangkan oleh (May et al., 2004), yang menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi

oleh tiga kondisi psikologis. Selanjutnya, (Schaufeli & Bakker, 2024) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologi positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Melalui model *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, (Schaufeli & Bakker, 2024) menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Semakin memadai sumber daya yang dimiliki, semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan.

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian dan respons positif karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui pengalaman intrinsik, ekstrinsik, dan relasional di lingkungan kerja (Bakker et al., 2026). Berdasarkan pengembangan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, kepuasan kerja muncul ketika sumber daya pekerjaan (*job resources*), seperti dukungan atasan, kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang kondusif, dan penghargaan, mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan serta menyeimbangkan tuntutan pekerjaan. (Robbins & Judge, 2024), yang mengembangkan *Two-Factor Theory* Herzberg, menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik, seperti gaji dan fasilitas, tetapi juga oleh faktor intrinsik berupa makna pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, kepuasan kerja diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *intrinsic satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, dan *relational satisfaction* (Schaufeli & Bakker, 2024). Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, kepuasan kerja merupakan salah satu *job resources* yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, semangat, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hubungan positif tersebut didukung oleh penelitian (Arianti et al., 2020) dan (Firmansyah, 2024), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* karyawan.

Teori Komitmen Organisasi

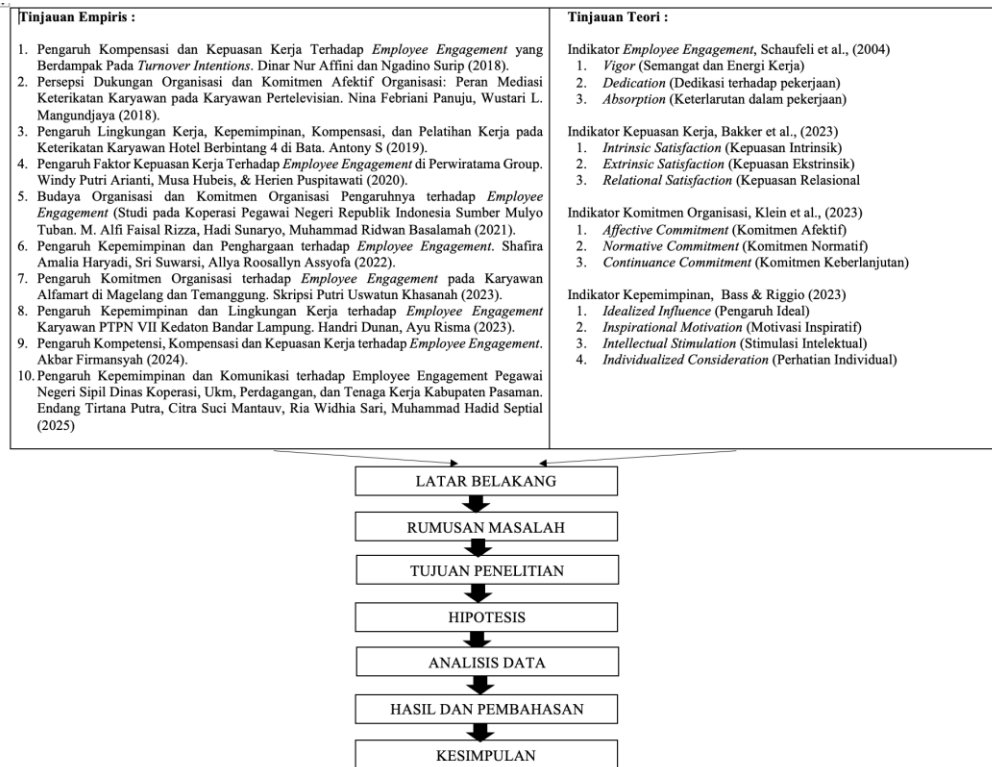
Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang mendorong karyawan untuk tetap menjadi bagian organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. (Meyer & Allen, 1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan manfaat dan kerugian apabila meninggalkan organisasi), serta *normative commitment* (kewajiban moral untuk tetap bertahan). Sejalan dengan itu, (Klein et al., 2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ikatan psikologis sukarela yang mencerminkan dedikasi, keterikatan, dan tanggung jawab individu terhadap organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal, termotivasi, dan terlibat aktif dalam pekerjaannya karena merasa menjadi bagian dari organisasi. Hubungan positif tersebut didukung oleh penelitian (Rizza et al., n.d.), (Panuju & Mangundjaya, 2018) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan mampu meningkatkan keterlibatan serta kontribusi karyawan dalam organisasi.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan teori Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh (Bass & Riggio, 2023). Kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi, meningkatkan motivasi, serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional diukur melalui empat dimensi utama (*The Four I's*), yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut menekankan keteladanan pemimpin, pemberian inspirasi, pengembangan kreativitas dan kemampuan berpikir, serta perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu karyawan. Dengan demikian, penelitian ini secara konsisten menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai landasan teori untuk menjelaskan variabel kepemimpinan dan tidak menggunakan *servant leadership* sebagai teori pembanding. Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan motivasi, memberikan partisipasi dan menciptakan makna dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*. Hubungan tersebut didukung oleh penelitian (Putra et al., 2025), (Dunan & Arisma, 2023), dan (Haryadi et al., 2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

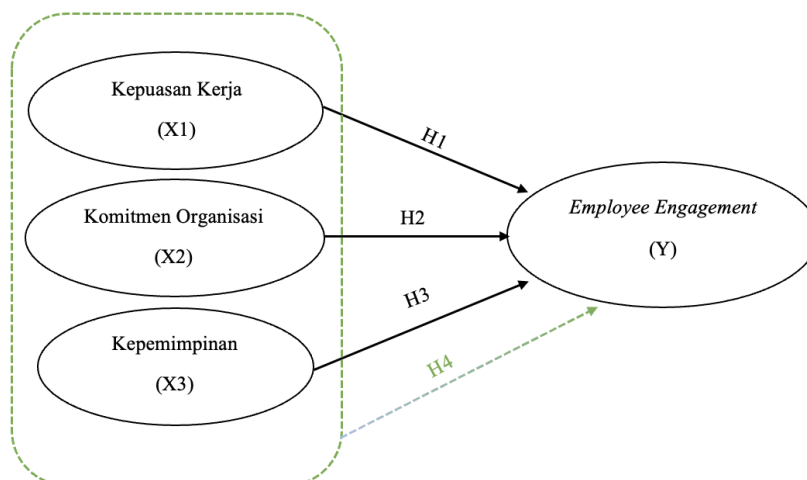
Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan, sebagaimana disajikan pada gambar 3.



Gambar 3. Kerangka Berpikir

Kerangka ini disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan *employee engagement*. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian positif karyawan terhadap pekerjaannya, komitmen organisasi menunjukkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, sedangkan kepemimpinan berperan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memotivasi dan mengarahkan karyawan. Ketiga variabel tersebut diperkirakan berpengaruh terhadap *employee engagement*, yaitu tingkat keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan pekerjaannya. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka Konseptual Hubungan Antar Variabel

Keterangan gambar:

- Garis panah lurus: menunjukkan pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen
- Garis panah putus-putus: menunjukkan pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap variabel dependen

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan mengetahui dan menganalisis baik secara parsial maupun simultan pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT Telkom Akses Malang. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik.

Populasi penelitian terdiri dari 60 karyawan aktif PT Telkom Akses Malang pada level staf dari berbagai divisi kerja. Penentuan sampel menggunakan teknik *proportional sampling* dengan rumus *Slovin* pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 52 responden yang mewakili setiap divisi kerja secara proporsional. Jumlah sampel tersebut dinilai memadai untuk analisis regresi linier berganda karena telah memenuhi ketentuan ukuran sampel minimum. Menurut Hair et al., (2019), jumlah sampel yang layak untuk analisis regresi berkisar 30-100 responden, atau minimal 15-20 kali jumlah variabel independen. Dengan tiga variabel independen, kebutuhan minimum sampel adalah 45-60 responden. Sehingga, jumlah sampel sebanyak 52 responden telah memenuhi persyaratan tersebut dan layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda.

Data yang digunakan meliputi data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* menggunakan *Google Forms* dan data sekunder dari HR PT Telkom Akses Malang terkait jumlah karyawan aktif. Instrumen penelitian disusun menggunakan *Skala Likert* 1-5 untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan *Software SPSS ver.32* melalui beberapa tahapan, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta uji analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji statistik t (parsial), uji statistik F (simultan), dan uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kemampuan model dalam menjelaskan variabel *employee engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

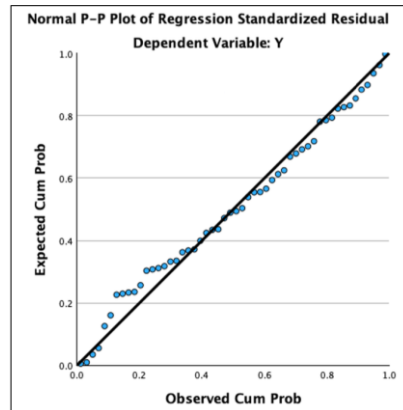
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas dilakukan untuk menilai apakah setiap item pernyataan pada kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud (Ferdinand, 2006). Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r Hitung $>$ r Tabel (0,2732). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan *employee engagement* memiliki nilai r Hitung $>$ r Tabel (0,2732).

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan kriteria nilai $Alpha > 0,60$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, yaitu kepuasan kerja (0,889), komitmen organisasi (0,937), kepemimpinan (0,977), dan *employee engagement* (0,923).

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi secara normal. Hasil pengujian *Kolmogorov-Smirnov* dengan pendekatan *Monte Carlo* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,163 ($> 0,05$), sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas (Imam Ghazali, 2021). Hasil tersebut juga didukung dengan melakukan analisis normalitas data pada *Plot of Regression Standardized Residual*.



Gambar 5. *Plot of Regression Standardized Residual*
Sumber: *Output SPSS ver 32, 2026*

Gambar 5. menunjukkan titik-titik mendekati garis diagonal yang berarti bahwa model regresi berdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Model dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila memiliki nilai *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10,00 (Imam Ghazali, 2021).

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas

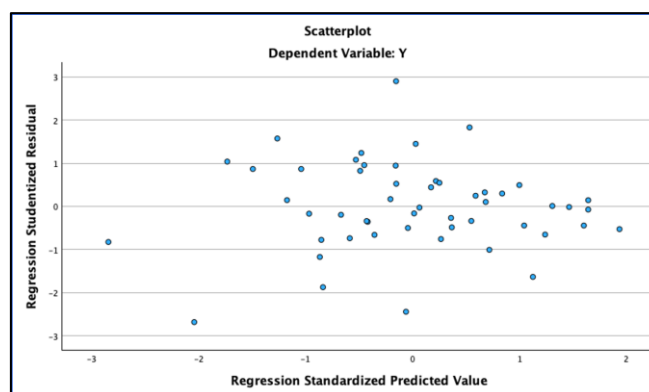
Variabel	Collinearity Statistic	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Kepuasan Kerja (X1)	0,278	3,592
Komitmen Organisasi (X2)	0,381	2,626
Kepemimpinan (X3)	0,443	2,257

Sumber : *Output SPSS ver 32, 2026*

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui kesamaan varian residual pada suatu model regresi. Model dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila sebaran residual bersifat acak dan tidak membentuk pola tertentu pada grafik *Scatterplot* (Ghozali, 2021).



Gambar 6. Grafik *Scatterplot Residual*
Sumber: *Output SPSS ver 32, 2026*

Berdasarkan Gambar 5, sebaran titik pada grafik *Scatterplot* tampak acak di atas dan di bawah sumbu angka nol tanpa membentuk pola tertentu. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Uji analisis regresi linier berganda adalah regresi yang melibatkan satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen (Ferdinand, 2006). Analisis ini dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Imam Ghazali, 2021).

Tabel 2. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien	t Hitung	Sig
Konstanta	7,892	2,303	0,026
Kepuasan Kerja (X1)	0,901	5,285	0,001
Komitmen Organisasi (X2)	0,291	2,633	0,011
Kepemimpinan (X3)	-0,231	-3,216	0,002

Sumber : *Output SPSS ver 32, 2026*

Pada Tabel 2, terlihat masing-masing variabel penelitian yang digunakan menunjukkan nilai konstanta sebesar 7,892, sedangkan nilai koefisien regresi Kepuasan kerja sebesar 0,901, komitmen organisasi sebesar 0,291, dan Kepemimpinan sebesar -0,231. Sehingga dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 7,892 + 0,901X_1 + 0,291X_2 - 0,231X_3 + e$$

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 7,892, yang mengindikasikan nilai *employee engagement* ketika seluruh variabel independen bernilai 0. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta=0,901$), sehingga peningkatan kepuasan kerja diikuti oleh peningkatan *employee engagement*. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif ($\beta=0,291$), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula *employee engagement*-nya. Sebaliknya, kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* ($\beta=-0,231$), yang mengindikasikan bahwa ketika variabel kepemimpinan meningkat satu satuan, maka terjadi penurunan pada *employee engagement* sebesar koefisien regresinya dengan variabel lain dianggap konstan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan dalam menjelaskan variabel dependen *employee engagement*. Semakin nilai R^2 mendekati angka 1 menunjukkan kemampuan model yang semakin baik dan akurat dalam menjelaskan variabel dependen (Sugiyono, 2018). Sebaliknya, apabila nilai R^2 mendekati angka 0, maka semakin terbatas informasi data yang disediakan model mengenai variabel dependen.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.836 ^a	.699	.680	4.810
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1				
b. Dependent Variable: Y				

Gambar 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Sumber: *Output SPSS ver 32, 2026*

Pada Gambar 6, nilai *Adjusted R²* sebesar 0,680 atau 68% menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel penelitian, model masih mampu menjelaskan sebesar 68% variabel *employee engagement*. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikatakan mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti secara kuat. Sementara sisanya 32% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Statistik t (Uji Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. suatu variabel dikatakan berpengaruh dan signifikan jika nilai t Hitung > t Tabel (1.675) dan nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05 (Sig.<0,05).

Tabel 3. Uji Statistik t (Uji Parsial)

Variabel	t Hitung	Sig.
Kepuasan Kerja (X1)	5,285	0,001
Komitmen Organisasi (X2)	2,633	0,011
Kepemimpinan (X3)	-3,216	0,002

Sumber : *Output SPSS ver 32, 2026*

Pada Tabel 3, hasil uji statistik t menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($t=5,285$; Sig.=0,001), demikian pula komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan ($t=2,633$; Sig.=0,011). Sebaliknya, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($t=-3,216$; Sig.=0,002), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap praktik kepemimpinan dalam konteks penelitian ini, maka semakin rendah tingkat *employee engagement*-nya.

Uji Statistik F (Uji Simultan)

Uji statistik F digunakan untuk menguji pengaruh simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model regresi dinyatakan signifikan apabila nilai Sig.<0,05 dan nilai F Hitung > F Tabel (Imam Ghazali, 2021). Hasil uji statistik F diperoleh nilai 37.102 lebih besar dari F Tabel 2.798, dan nilai Sig. $0,001 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, model regresi yang digunakan layak secara statistik.

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga Hipotesis 1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, kepuasan kerja merupakan refleksi dari terpenuhinya *job resources*, seperti dukungan organisasi, hubungan kerja yang baik, penghargaan, dan kesempatan berkembang, yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Schaufeli & Bakker, 2024). Pada PT Telkom Akses Malang, transformasi FMC meningkatkan kompleksitas pekerjaan dan tuntutan adaptasi terhadap perubahan proses bisnis. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja menjadi sumber daya psikologis (*motivational resources*) yang membantu karyawan mempertahankan energi, semangat, dan dedikasi dalam bekerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat *JD-R Theory*, tetapi juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang semakin penting pada organisasi yang sedang mengalami transformasi. Temuan ini juga selaras dengan penelitian (Arianti et al., 2020; Affini & Surip, 2018; dan Firmansyah, 2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uji hipotesis kedua, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga Hipotesis 2 diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan emosional, rasa memiliki, serta loyalitas terhadap organisasi mendorong karyawan untuk tetap memberikan kontribusi terbaik meskipun menghadapi perubahan organisasi. Dalam perspektif *JD-R Theory*, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai *personal resource*, yaitu sumber daya psikologis yang meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Pada masa transformasi FMC, perubahan sistem kerja dan target operasional berpotensi meningkatkan tekanan kerja. Namun, karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung mampu memaknai perubahan tersebut sebagai bagian dari perkembangan organisasi sehingga tetap menunjukkan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Temuan ini memperluas penerapan *JD-R Theory* dengan menunjukkan bahwa *personal resources* tidak hanya berasal dari karakteristik individu, tetapi juga berkembang melalui hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian (Rizza et al., n.d.; Khasanah, 2023; dan Panuju & Mangundjaya, 2018) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uji hipotesis ketiga, ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga Hipotesis 3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin

tinggi persepsi karyawan terhadap praktik kepemimpinan yang diterapkan selama penelitian berlangsung, justru diikuti oleh penurunan tingkat *employee engagement*. Hasil tersebut tidak serta merta menunjukkan bahwa teori kepemimpinan Bass & Riggio (2023) tidak berlaku, melainkan mengindikasikan bahwa perubahan organisasi memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Selama implementasi FMC, PT Telkom Akses mengalami perubahan struktur kerja, peningkatan koordinasi lintas fungsi, penyesuaian target operasional, serta tuntutan adaptasi terhadap proses bisnis baru dalam kondisi tersebut, praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian target dan pengawasan operasional kemungkinan lebih dominan dibandingkan fungsi inspiratif, pembinaan, dan pemberdayaan karyawan. Dari perspektif *JD-R Theory*, FMC meningkatkan *job demands*, seperti tekanan target, beban kerja, ketidakpastian peran, dan kebutuhan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Apabila peningkatan *job demands* tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan *job resources* berupa dukungan emosional, komunikasi terbuka, pemberdayaan, dan perhatian individual dari pemimpin, maka kondisi tersebut berpotensi menurunkan *employee engagement*. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam situasi perubahan organisasi dapat dipersepsikan sebagai sumber tekanan (*hindrance demand*) daripada sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*). Temuan ini memperluas penerapan *JD-R Theory* dengan menunjukkan bahwa peran kepemimpinan tidak selalu bersifat positif, tetapi sangat dipengaruhi oleh bagaimana praktik kepemimpinan dipersepsikan oleh karyawan selama proses transformasi organisasi. Temuan ini tidak selaras dengan hasil penelitian (Haryadi et al., 2022; Dunan & Arisma, 2023; dan Putra et al., 2025), yang dilakukan pada organisasi dengan kondisi operasional yang relatif lebih stabil sehingga menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uji hipotesis keempat, ditemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga Hipotesis 4 diterima. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji statistik F yang menunjukkan nilai F Hitung 37,102 dan nilai Sig. 0,001, sehingga model regresi dinyatakan signifikan. Selain itu, nilai *Adjusted R²* sebesar 0,680 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 68% variabel *employee engagement*, sedangkan 32% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti beban kerja, lingkungan kerja, *work-life balance*, motivasi kerja, dan kompensasi. Temuan ini memperkuat *JD-R Theory* yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil interaksi berbagai *job resources* dan *personal resources*, bukan hanya dipengaruhi oleh satu faktor secara terpisah. Pada konteks PT Telkom Akses Malang, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berfungsi sebagai sumber daya yang memperkuat motivasi kerja, sedangkan efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh dinamika transformasi organisasi melalui FMC. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas penerapan *JD-R Theory* dengan menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing *job resources* dapat berubah sesuai dengan konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil uji analisis statistik data menyimpulkan bahwa : 1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 2) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. 3) Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait *employee engagement*. Secara teoritis, hasil penelitian memperkuat teori (Schaufeli & Bakker, 2024), (Klein et al., 2012), dan (Bass & Riggio, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan merupakan faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam konteks transformasi organisasi FMC, pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* bergantung pada persepsi karyawan terhadap praktik kepemimpinan yang diterapkan.

Secara praktis, hasil penelitian menjadi masukan bagi PT Telkom Akses untuk meningkatkan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, serta mengevaluasi praktik kepemimpinan agar lebih partisipatif, inovatif, dan mendukung kebutuhan karyawan. Selain itu, organisasi perlu mempertahankan dedikasi karyawan yang sudah tinggi melalui pengembangan karir, pelatihan, pemberian penghargaan, dan peningkatan kesejahteraan guna mendukung produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM juga disarankan melakukan survei *employee engagement* secara berkala sebagai dasar penyusunan kebijakan. Bagi peneliti selanjutnya, dapat menambahkan variabel lain, seperti *work-life balance*, beban kerja, stres kerja, kompensasi, dan motivasi kerja, serta memperluas objek penelitian agar hasilnya lebih representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Pengaruh Kompensai dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement* yang Berdampak Pada *Turnover Intentions*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 4(1), 113-127.
- Antony S. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 di Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(1).
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2026). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2023). *Transformational Leadership*. Edisi 2. Psychology Press: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dunan, H., & Arisma, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Employee Engagement* Karyawan PTPN VII Kedaton Bandar Lampung. *Jurnal EMT KITA*, 7(2), 538–546. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i2.1179>
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen* (2nd ed.). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Firmansyah, A. (2024). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*. <https://Dinastirev.Org/JMPIS>, Vol. 5, No. 3, 633–639. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3>
- Gallup. (2024). *Indicators Employee Engagement*, diakses 6 Mei 2026, dari <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Hair, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Haryadi, S. A., Suwarsi, S., & Assyofa, A. R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan terhadap *Employee Engagement*. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v2i1.2336>
- Imam Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10* (10th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khasanah, P. U. (2023). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Alfamart di Magelang dan Temanggung*. Skripsi, Program Studi Psikologi. Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). *Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds*. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

- Panuju, N. F., & Mangundjaya, W. L. (2018). Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Afektif Organisasi: Peran Mediasi Keterikatan Karyawan pada Karyawan Pertelevisian. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 223. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2790>
- Putra, E. T., Mantauv, T. S., Sari, S. W., Septial, W. H., & Husna, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap *Employee Engagement* Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, Ukm, Perdagangan dan Tenaga Kerja Kabupaten Pasaman. In *Jurnal Riset & Sains ekonomi* (Vol. 2, Number 4). <https://jrse.ekasakti.org/index.php/jrse/>
- Rizza, F., Sunaryo, H., & Ridwan Basalamah, M. (n.d.). Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap *Employee Engagement* (Studi pada Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia Sumber Mulyo Tuban). *E-Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*. 126-136.
- Robbins, S. P., & Judge (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2024). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual (Ver 1.1)*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (28th ed.). Bandung: Alfabeta.