

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI ORGANISASI NIRLABA KOTA YOGYAKARTA

Kuncoro Cahyo Aji<sup>1</sup>, Rima Maryani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mercu Buana Yogyakarta

<sup>2</sup>Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

email: <sup>1</sup>kuncoro.c@mercubuana-yogya.ac.id, <sup>2</sup>rimaryanii141@gmail.com

**Abstract:** *Employee engagement refers to the level of employees' involvement, commitment, and attachment to their work and organization. This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and organizational culture on employee engagement in a nonprofit organization using a quantitative approach through a questionnaire survey of 35 respondents. The results of multiple linear regression analysis show that transformational leadership style has a positive and significant effect on employee engagement, while organizational culture does not have a partial effect. However, both variables simultaneously explain 44.9% of the variance in employee engagement. These findings support Bass's theory of transformational leadership. The lack of a partial effect of organizational culture indicates the need to strengthen shared values aligned with the organization's vision and mission. This study is expected to serve as a foundation for developing leadership and organizational culture to enhance sustainable employee engagement.*

**Keywords:** *transformational leadership, organizational culture, employee engagement.*

**Abstrak:** *Employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan, komitmen, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di organisasi nirlaba X dengan menggunakan metode kuantitatif melalui survey kuesioner terhadap 35 responden. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, didapatkan temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial. Akan tetapi, secara simultan kedua variabel memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* sebesar 44,9%. Temuan ini mendukung teori Bass mengenai kepemimpinan transformasional. Tidak adanya pengaruh parsial budaya organisasi menunjukkan perlunya penguatan nilai bersama yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan *employee engagement* yang berkelanjutan

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *employee engagement*.

### PENDAHULUAN

Keberhasilan dari organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, namun juga pada keterlibatan dari karyawan. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan merupakan faktor yang berkaitan dengan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. *Employee engagement*

merupakan keadaan dengan pikiran yang positif yang berkaitan dengan semangat dan defikasi seseorang di pekerjaannya. Menurut Sun & Bunchapattanasakda (2019) *employee engagement* merupakan kombinasi kognitif, emosional dan perilaku yang bersifat holistik. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya berkomitmen secara intelektual, melainkan juga pada

emosional di pekerjaan tersebut. Tingkat *employee engagement* di Indonesia cukup tinggi, yakni 77%. Nilai tersebut diatas rata-rata global yang hanya 57%, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan di Indonesia merasa terlibat dengan organisasi di tempatnya bekerja. Selain itu, berdasarkan data Asia Pasifik tahun 2023, rata-rata sebanyak 53% karyawan merasa dihargai oleh pimpinannya, dan sebanyak 69% karyawan di Indonesia merasa di hargai oleh pimpinannya. Nilai tersebut berkaitan dengan *employee engagement*, dimana ketika karyawan merasa dihargai maka akan memberikan *feedback* dan kontribusi lebih kepada perusahaan, yang akhirnya meningkatkan engagement antara organisasi dengan karyawan. Studi dari Gallup, menyebabkan bahwa *employee engagement* juga meningkatkan peningkatan profitabilitas hingga 21% 17% lebih produktif. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya berpengaruh pada diri individu karyawan, namun juga berdampak signifikan dengan keuangan dan operasional dari rganisasi nirlaba.

Meskipun organisasi di sektor nirlaba dapat menciptakan keterikatan karyawan dengan harapan dapat memberikan nilai yang berarti bagi masyarakat, namun sektor ini menghadapi tantangan yang cukup besar. Dalam hal ini, menurut Smith dalam Wang (2022) menyebutkan bahwa karyawan di sektor nirlaba cenderung bekerja lebih namun dibayar rendah. Selain itu, sektor nirlaba juga memiliki tingkat pergantian karyawan yag lebih tinggi dan kepuasan yang lebih rendah dibandingkan dengan sektor lain (Lee, 2016). Hal ini tentu berkaitan dengan *employee engagement* karena *employee engagement* di sektor nirlaba masih kurang keterlibatannya (Akingbola & Van Den Berg, 2019).

*Employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan dari karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, yang dapat mencakup komitmen, motivasi dan keterikatan karyawan. Dalam hal ini,

*employee engagement* juga melibatkan perasaan karyawan tentang tujuan, nilai dan misi organisasi serta bagaimana ketahanan malangan karyawan untuk kepentingan organisasi melalui tindakan dan kepatuhannya (Priya & Malarkodi, 2023). *Employee engagement* juga dapat dipahami sebagai kondisi ketika karyawan merasa terlibat aktif dalam pekerjaannya dan memiliki rasa keterikatan dengan organisasi tempatnya bekerja. *Employee engagement* ditunjukkan dengan tingkat pendapatan, energi dan dedikasi dari karyawan guna mencapai tujuan dari organisasi (Astuti & Suwandi, 2022). Apabila karyawan memiliki *employee engagement* yang kuat, maka akan cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah lingkungan kerja yang positif termasuk budaya organisasi yang mendukung. Dukungan organisasi, seperti sumber daya, pengakuan atas prestasi, pengembangan karir, dan pemimpin yang baik juga dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi (Singh, 2024). *Employee engagement* memiliki dampak terhadap kinerja karyawan seperti produktivitas, dan menghasilkan ide yang inovatif sehingga dapat meningkatkan daya organisasi (Astuti & Suwandi, 2022). Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan yang sejalan dengan tujuan organisasi, dalam hal ini engagement didukung dengan budaya organisasi yang positif, pemimpin yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung.

Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker dalam Titien (2017) dan Hidayat et al (2024) menyatakan bahwa *engagement* memiliki 3 karakteristik, yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* berarti karyawam memiliki energi dan kegigihan dalam berusaha secara maksimal untuk menyelesaikan tugasnya dengan ketekunan apabila menghadapi kesulitan. *Dedication* berarti karyawan sangat terlibat dengan tugas dan

tanggungjawabnya yang ditandai dengan memaknai dengan baik pekerjaannya, antusias dan bangga, serta memberikan inspirasi dan ide baru bagi dirinya dan lingkungannya. *Absorption* memiliki arti bahwa karyawan konsentrasi dan memiliki minat yang mendalam pada tugas dan tanggungjawabnya, sehingga karyawan terkonsentrasi secara penuh dan merasa sulit untuk melepaskan diri, serta merasa jika waktu berjalan begitu cepat ketika melakukan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengamatan internal tingkat partisipasi dari karyawan dan relawan terlibat secara emosional dan kognitif di berbagai aktivitas program organisasi nirlaba. Dalam hal ini, organisasi nirlaba memiliki tantangan untuk mempertahankan komitmen jangka panjang untuk pencapaian bersama tujuan organisasi dan program yang dijalankan. Tantangan yang sering muncul yakni padatnya jadwal, kurangnya koordinasi serta perbedaan persepsi atas program organisasi menjadi faktor yang berpengaruh pada keterlibatan karyawan dan relawan binaannya. Untuk itu, organisasi harus menerapkan strategi keterlibatan karyawan seperti melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, karena studi oleh Alhmoud & Al-Kasasbeh (2024) menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin transformasional dan budaya organisasi yang positif mengalami tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Bernard M. Bass, adalah gaya kepemimpinan yang berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tingkat kinerja dan pengembangan pribadi yang lebih tinggi (Harsoyo, 2022). Menurut Bass, ada 4 komponen utama yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal menunjukkan bahwa pemimpin merupakan panutan dengan perilaku etis dan dapat menginspirasi, sedangkan motivasi inspirasional mengartikan bahwa pemimpin harus

mampu mengartikulasikan visi yang dapat memotivasi karyawan untuk tetap berkomitmen pada tujuan bersama. Simulasi intelektual juga mengartikan bahwa pemimpin harus mampu mendorong kreativitas dan pemikiran kritis dan menantang karyawan untuk mengeksplorasi ide baru, sedangkan pertimbangan individual mengartikan pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan yang dipersonalisasi untuk mengenali setiap karyawannya sehingga menumbuhkan suasana yang mendukung dan mendorong pengembangan dan pertumbuhan pribadi. Dalam hal ini, pemimpin transformasional memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi, yang meningkatkan rasa kompetensi dan efikasi diri mereka, yang mengarah pada keterlibatan yang lebih tinggi. Penelitian oleh Zanabazar et al (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan *employee engagement* dengan menunjukkan tingkat komitmen, motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari karyawan kepada organisasi yang mana hal tersebut merupakan komponen kunci dari keterlibatan. Selain itu menurut Prihartati et al (2023) kepemimpinan juga membantu karyawan dalam menemukan makna dalam pekerjaan yang merupakan faktor kuat dari engagement.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sambil mendorong pertumbuhan pribadi. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti secara konsisten berdampak positif pada keterlibatan karyawan dengan menunjukkan tingkat komitmen, motivasi dan kepuasan kerja yang menjadi kunci utama dari keterlibatan atau *engagement*. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin transformasional lebih cenderung terlibat aktif dalam pekerjaan, yang meningkatkan penyerapan dan keterlibatan mereka secara keseluruhan (Dukhaykh et al., 2023). Kepemimpinan yang transformasional juga dapat

menumbuhkan rasa percaya diantara karyawan, sehingga memperkuat keterlibatan mereka dengan organisasi.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi saling terkait dan bersama-sama berdampak signifikan pada *employee engagement*. Studi oleh Saputra (2024) dan Pradana & Indiyati (2025) menunjukkan bahwa ketika kedua faktor selaras mendukung pertumbuhan dan kepuasan karyawan, tingkat keterlibatan jauh lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan budaya yang lebih kolaboratif, inovatif dan lingkungan yang mendukung yang berdampak pada peningkatan keterlibatan yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang positif terbukti akan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka dan merasa berkomitmen dalam misi organisasi Hidayat et al (2024). Hal ini sejalan dengan budaya organisasi sesuai model Denison pada Pradana & Indiyati (2025), bahwa ada empat dimensi yang mempengaruhi yakni keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi. Dalam hal ini, apabila budaya organisasi selaras dengan misi dan visi organisasi, maka karyawan lebih cenderung merasakan tujuan, yang merupakan pendorong utama keterlibatan (Hidayat et al., 2024). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi apabila diterapkan dengan efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Denison dalam Edward & Frinaldi (2024) menekankan empat aspek utama (traits) yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam budaya organisasi. Model ini terdapat empat dimensi utama, yakni: 1) keterlibatan (*involvement*) yang menggambarkan sejauh mana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, merasa memiliki tanggung jawab, dan berkontribusi aktif terhadap tujuan organisasi; 2) konsistensi (*consistency*) yakni sistem nilai bersama yang kuat dan diterapkan secara konsisten dalam organisasi; 3) adaptabilitas (*adaptability*)

yakni kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat dan inovatif; 4) misi (*mission*) yakni kejelasan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Misi yang kuat memberikan panduan strategis bagi seluruh anggota dalam mengambil keputusan dan bertindak sesuai visi organisasi

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang positif saling memperkuat, menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi dan mendukung. Misalnya, pemimpin transformasional yang menumbuhkan budaya keterlibatan dan kemampuan beradaptasi menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan dan termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Widyaningrum & Amalia, 2023). Penelitian oleh Pradana & Indiyati (2025) juga menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan predictor kuat dalam meningkatkan *employee engagement*. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* di organisasi nirlaba.

## METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey korelasi antar variable yang nantinya akan mencari hasil atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Organisasi Nirlaba Kota Yogyakarta.

Metode survey merupakan metode untuk mencari dan menguji hipotesis hubungan variabel yang tergeneralisasi (Sugiyono & Lestari, 2021). Proses pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini berbentuk angka atau numerik, dengan membandingkan teori yang relevan. Variable yang akan diteliti yakni gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas

(independent) X1 dan budaya organisasi sebagai variable bebas (independent) X2, serta *employee engagement* variabel terikat (dependent) Y dengan metode survey.

Penelitian ini menggunakan teknik probability sampling dalam menentukan sampel yang akan digunakan. Teknik tersebut diambil melalui pemberian peluang yang sama bagi semua dari semua populasi yang ada, yang kemudian akan dipilih untuk menjadi sampling.

Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah simple random sampling melalui pemilihan anggota sample secara acak tanpa mempertimbangkan strata dalam penelitian. Berdasarkan rumus Yamane dari Sugiyono & Lestari (2021), didapatkan hasil jumlah sample dalam penelitian ini sebanyak 33 orang dengan nilai kritis 5%.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator menurut Bass yakni *idealized influence* (pengaruh idealis), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* yang diukur menggunakan 12 item pernyataan. Sedangkan, budaya organisasi diukur dengan empat indikator yakni keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi oleh Denison melalui 15 item pernyataan.

Sedangkan *employee engagement* akan diuji dengan *engagement* memiliki tiga indikator menurut Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* melalui 15 pertanyaan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data interval dengan didukung data sekunder dari studi literatur atau studi kepustakaan seperti jurnal dan buku. Keseluruhan data yang sudah dikumpulkan diolah menggunakan SPSS Versi 27, yang sebelumnya dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji prasyarat analisis, dan uji regresi linier berganda melalui ANOVA, uji T dan uji F.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Employee engagement* merupakan faktor penting dalam keberhasilan kinerja organisasi nirlaba, karena secara langsung telah berdampak pada produktivitas, retensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini melibatkan 35 responden, dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan dan berusia 26-35 tahun. Berdasarkan usia, didapatkan hasil bahwa usia responden paling banyak berusia 26-35 tahun yakni sebanyak 11 orang atau sebesar 31,43%, dan kategori 36-45 tahun dan 46-55 tahun masing-masing berjumlah 9 orang atau sebesar 25,71%. Selain itu, terdapat 8 responden atau sebanyak 22,86% berusia < 25 tahun dan hanya 2 responden atau sebesar 5,71% berusia di atas 55 tahun. Proporsi wanita lebih banyak pada usia muda ( $\leq 25$ ), sementara pria lebih banyak pada kelompok usia > 55 tahun. Selain itu, apabila merujuk pada jenis kelamin, responden penelitian ini 18 orang atau 51,43% merupakan perempuan dan 17 orang atau 48,57% merupakan laki-laki.

Penelitian ini sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dan dinyatakan seluruh item variabel valid dan reliabel. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, dan dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas, karena nilai Tolerance variable X1 Gaya Kepemimpinan dan X2 Budaya Organisasi adalah 0,938 nilai tersebut > 0,100 dan nilai VIF sebesar 1,066 nilai tersebut < 10,00. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas. Selain itu, tidak ada masalah normalitas dan heteroskedastisitas karena didapatkan hasil bahwa nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200. Nilai tersebut > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan nilai Sig sebesar 0,293 dan 0,892 nilai tersebut > 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data memenuhi syarat dan tidak ada masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil analisis berganda didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*, dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = 22,504 + 0,419X_1 + 0,110X_2$$

Berdasarkan hasil tersebut, dapat diinterpretasikan apabila nilai konstanta 22,504, maka dapat diartikan bahwa jika variabel bebas tidak ada atau variabel independent bernilai 0 (constant) maka variabel dependen memiliki nilai 22,504. Koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ ) sebesar 0,419 dan nilai budaya organisasi ( $\beta_2$ ) sebesar 0,110.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 <sup>a</sup>	.449	.414	2.256
a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan				

Sumber: SPSS Versi 27

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.449. Hal ini menunjukkan bahwa 44,9% variasi *employee engagement* dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	132.688	2	66.344	13.031
	Residual	182.914	32	5.716	
	Total	285.602	34		
a. Dependent Variable: Employee_Engagement					
b. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan					

Hasil uji F pada tabel ANOVA diatas menunjukkan nilai F sebesar 13.031 dengan tingkat signifikansi  $p < 0.001$ . Selain itu, merujuk pada nilai F hitung sebesar 13,031 lebih besar dari F tabel 3,29. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	22.504	6.997		3.216
	Gaya_Kepemimpinan	.419	.393	.813	4.527
	Budaya_Organisasi	.110	.895	.157	1.157
a. Dependent Variable: Employee_Engagement					

Hasil uji parsial (uji t) diatas, pada tabel koefisien menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan  $p = < 0,001$  dan terhitung sebesar 4,527, yang mana nilai tersebut lebih besar dari t tabel. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka *employee engagement* cenderung meningkat. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dan sejalan dengan penelitian Harsoyo (2022) yang menekankan empat komponen, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang merupakan faktor yang mendorong *employee engagement*. Pemimpin transformasional juga mampu mengartikulasikan visi dengan baik, mampu memberikan inspirasi dan mendorong pemberdayaan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini juga sesuai dengan temuan Zanabazar et al (2023) dan Prihartati (2023) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *employee engagement* melalui peningkatan komitmen, motivasi dan kepuasan kerja.

Dalam organisasi nirlaba, kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk mengatasi tantangan di tengah padatnya jadwal, terbatasnya sumber daya serta koordinasi antar program yang kompleks. Sehingga, dukungan, bimbingan, motivasi dan arahan yang jelas dari pimpinan diharapkan mampu membangun rasa kepemilikan terhadap organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Di sisi lain, budaya organisasi tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap *employee engagement*, karena nilai terhitung sebesar 1,157 dengan signifikasni 0,256. Temuan ini tidak selaras dengan penelitian oleh Hidayat et al (2024) dan Pradana & Indiyati (2025) yang menyatakan budaya organisasi yang

positif, kolaboratif dan selaras dengan visi misi organisasi akan berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan. Dengan demikian, model budaya organisasi dari Denison dalam Edward & Frinaldi (2024) kurang sesuai digunakan dalam konteks penelitian ini. Ketidaksesuaiannya karena organisasi nirlaba sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti latar belakang serta tantangan koordinasi yang dapat berpengaruh pada penerapan value budaya organisasi. Sesuai dengan penelitian oleh Smith dalam Wang (2022) yang menyebutkan sektor nirlaba seringkali menghadapi tingkat turnover dan keterbatasan sumber daya yang akhirnya berdampak pada penanaman budaya organisasi yang kohesif. Temuan ini sejalan dengan Lee (2016) yang menyebutkan bahwa sektor nirlaba memiliki tingkat kepuasan kerja yang jauh lebih rendah, yang akhirnya berdampak pada *employee engagement*.

Dengan demikian, penelitian ini menengaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor utama dalam meningkatkan *employee engagement* di organisasi nirlaba. Sehingga, pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang signifikan karena dapat memberikan *meaningfulness* atau memberikan kebermaknaan pada setiap karyawannya. Hal ini dilakukan dengan cara mengapresiasi, memberikan *reward*, dan memberikan tambahan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan. Apabila hal tersebut dapat dilakukan, maka kebutuhan aktualisasi

dari karyawan dapat terpenuhi, dan menciptakan *employee engagement*. Akan tetapi, penelitian ini juga perlu dilakukan penguatan budaya organisasi agar mampu mendukung *engagement* karyawan yang lebih berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, Organisasi Nirlaba Kota Yogyakarta perlu memperkuat kapasitas pemimpin yang dapat menekankan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Selain itu, meskipun budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial, namun organisasi tetap perlu memastikan bahwa nilai, program dan praktik yang dilakukan selaras dengan visi dan misi organisasi. Upaya ini dapat dilakukan dengan penguatan kebermaknaan sesuai model Denison seperti adanya keterlibatan dan konsistensi.

Organisasi Nirlaba Kota Yogyakarta juga perlu melakukan strategi peningkatan *engagement* seperti kebutuhan akan fleksibilitas, mengapresiasi karya, memberikan *reward*, dan memberikan tambahan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan. dan pengakuan individu untuk menjadi dasar pengembangan kebijakan SDM yang lebih berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akingbola, K., & Van Den Berg, H. A. (2019). Antecedents, Consequences, and Context of Employee Engagement in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46–74.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>
- Alhmoud, B., & Al-Kasasbeh, O. (2024). Exploring the Nexus between Leadership Styles, Employee Engagement, and Organizational Performance a Multidimensional Review. *HISTORICAL: Journal of History and Social Sciences*, 3(2), 154–168.  
<https://doi.org/10.58355/historical.v3>

- Astuti, D., & Suwandi, S. (2022). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(04).  
<https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1282>
- Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2023). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, 9(2).  
<https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Polyscopia*, 1(3), 62–68.  
<https://doi.org/10.57251/polyscopia.v1i3.1336>
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.  
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Hidayat, C., Hermawan, A., & Berliyanti, D. O. (2024). The influence of organizational culture, transformational leadership on organizational citizenship behaviors, and organizational commitment through employee engagement. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 100–120.  
<https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.635>
- Lee, Y. (2016). Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 295–313.  
<https://doi.org/10.1177/0899764015584061>
- Pradana, A., & Indiyati, D. (2025). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Engagement at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk. (Study of Mitratel Employees). *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(01).  
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i1-42>
- Prihartati, I., Agung Priambodo, E., & Budiantoro, A. (2023). The Influence of Psychological Safety, Transformational Leadership on Employee Engagement of the Company through the Meaning of Work. *Journal of World Science*, 2(9), 1290–1297.  
<https://doi.org/10.58344/jws.v2i9.412>
- Priya, R., & Malarkodi, K. (2023). A Study on Employee Engagement Practices with Special Reference Maaya Software Solution Pvt Limited Namkkal. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3), 3150.  
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3150>
- Saputra, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(4), 1559–1567.  
<https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i4.1662>
- Singh, N. (2024). Developing psychological safety in organizations. *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 15(1), 9–11.  
<https://doi.org/10.15406/jpcpy.2024.15.00754>
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional* (1st ed.). Alfabeta.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*,



- 9(1), 63.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Titien. (2017). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113.  
<https://doi.org/10.21580/pjpp.v1i1.958>
- Wang, R. (2022). Organizational Commitment in the Nonprofit Sector and the Underlying Impact of Stakeholders and Organizational Support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 538–549.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00336-8>
- Widyaningrum, L. R., & Amalia, L. (2023). The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement on Employee Performance at Indonesia's Flight School. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(4), 802–810.  
<https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.2587>
- Zanabazar, A., Yondonrenchin, M., & Baljinnyam, E. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 94–100.  
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.2048>