

Analisis *Organizational Culture* dan *Communication* Terhadap *Employee Engagement* Melalui *Job Satisfaction* Pada Karyawan Bank Swasta di Jawa Tengah

Dhevi Dadi Kusumaningtyas¹, Pindo Asti², Yosefa Maria Seran³, Endang Kustami⁵, Tri Imaliya⁵

¹²³⁴⁵Universitas Sains dan Teknologi Komputer

¹²³⁴⁵Jl. Majapahit No. 605, Semarang, Jawa Tengah

e-mail: dhevidadi@stekom.ac.id¹, pindoasti@stekom.ac.id², yosevamariaseran04@gmail.com³,

endangkustami@stekom.ac.id⁴, triimaliya@stekom.ac.id⁵

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Agustus 2024

Received in revised form 2 Oktober 2024

Accepted 10 November 2024

Available online Desember 2024

ABSTRACT

This study investigates the influence of work satisfaction, organizational culture, and communication on employee engagement within private banks in Central Java. The study's population comprised 150 private bank employees in Central Java, categorized as millennials aged 27 to 41, representing the most significant workforce demographic. Utilizing a non-probability sampling strategy through purposive sampling methodology. Data gathering uses a questionnaire method, with each item evaluated using a Likert scale. The study employed the SEM-PLS technique for data analysis, utilizing the SmartPLS 4.1.0.3 tool for data processing. The research findings indicate that communication positively and significantly influences employee engagement and job satisfaction, while organizational culture also positively and significantly affects both employee engagement and job satisfaction. The mediation test revealed that job satisfaction does not mediate substantially the connection between organizational culture and communication about employee engagement in private banks in Central Java.

Keywords: *Organizational Culture, Communication, Employee Engagement, Job Satisfaction, Private Bank*

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, lembaga keuangan swasta di Jawa Tengah menghadapi berbagai masalah yang semakin pelik. *Employee engagement* merupakan faktor penentu penting bagi kinerja dan keberlanjutan bisnis. *Employee engagement* tidak hanya memengaruhi produktivitas tetapi juga kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *internal communication* berkontribusi secara signifikan dalam membina lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan *employee engagement* (Amelia & Emilisa, 2023). *Organizational culture* menunjukkan nilai-nilai, keyakinan, dan praktik kolektif suatu organisasi yang memengaruhi lingkungan sosial dan psikologisnya (Wiyanto et al., 2023) (Humairoh & Wardoyo, 2017). Komunikasi melibatkan mekanisme penyampaian informasi di dalam perusahaan, yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Ahmad & Aldakhil, 2012) (Ratnasari et al., 2021).

Menyoroti pentingnya *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja organisasi dan *employee retention*, terutama pada karyawan yang terlibat lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi

mereka, yang dapat mengarah pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Shrestha, 2019; Selase et al., 2018). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* yang positif mendorong komunikasi yang efektif, yang pada gilirannya meningkatkan *job satisfaction* dan *employee engagement* (Srimulyani & Hermanto, 2022) (Ramadhi et al., 2023) (Arta et al., 2022).

Menekankan potensi kontribusi riset terhadap literatur akademis dan aplikasi praktis dalam *organization management*. Sebagaimana temuan tersebut dapat menginformasikan strategi untuk meningkatkan *employee engagement* melalui komunikasi yang lebih baik dan *organizational culture* yang mendukung (Ploscaru et al., 2023) (Selase et al., 2018). Memahami bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi untuk memengaruhi kepuasan dan keterlibatan kerja bisa memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para pemimpin organisasi (Christianto, 2022) (Ahmad & Aldakhil, 2012). Faktor-faktor ini memengaruhi kepuasan dan keterlibatan kerja dapat memberikan wawasan berharga bagi para pemimpin organisasi yang berusaha meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan (Lee & Jang, 2020) (Nasution et al., 2023).

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa *organizational culture* secara signifikan memengaruhi *employee engagement*, tetapi jalur spesifik yang dilalui komunikasi dan *job satisfaction* untuk memediasi hubungan ini masih belum dieksplorasi (Lombongadil & Djamil, 2023) (Siswanto, 2023). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan berpartisipasi dalam inisiatif organisasi (Amelia & Emilisa, 2023). Meskipun banyak riset telah dilakukan mengenai pengaruh *organizational culture* dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kekurangan dalam memahami bagaimana kedua faktor ini berinteraksi untuk memengaruhi keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja, terutama dalam konteks perbankan di Indonesia.

Organisasi yang tidak memiliki budaya yang kuat atau komunikasi yang efektif dapat menghadapi masalah seperti rendahnya *employee engagement*, tingginya *turnover*, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana *organizational culture* dan *internal communication* mempengaruhi *employee engagement* melalui *job satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan *employee engagement* di organisasi perbankan swasta di Jawa Tengah.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Culture*

Organizational culture dianggap penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran dan keberlanjutan, yang menggambarkan bagaimana elemen budaya dapat mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi di perusahaan Behl et al. (2023). Menurut Chong et al. (2018), *organizational culture* yang mendukung mendorong perilaku kepemimpinan yang berubah, meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan. Peran *organizational culture* dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan yang mengidentifikasi pentingnya budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kompetensi antar budaya dan kemampuan kepemimpinan (Nam & Park, 2019)

2.2 *Communication*

Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian dan penerimaan pesan antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan merupakan faktor penting untuk mencapai efisiensi dan keberlanjutan organisasi (Nuzuli, 2023). Menurut Nurhadi & Kurniawan (Nurhadi & Kurniawan, 2018), mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian dan pemahaman informasi yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja sama dan mencapai tujuan bersama.

2.3 *Employee Engagement*

Faturrahman & Yuniawan (2023), menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan keterlibatan emosional dan mental seorang karyawan dalam pekerjaan mereka. *Employee engagement* mencakup tingkat antusiasme, motivasi, dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, serta karyawan yang terlibat secara penuh cenderung lebih fokus, termotivasi, dan mampu memberikan performa terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Aji & Wijaya, 2023).

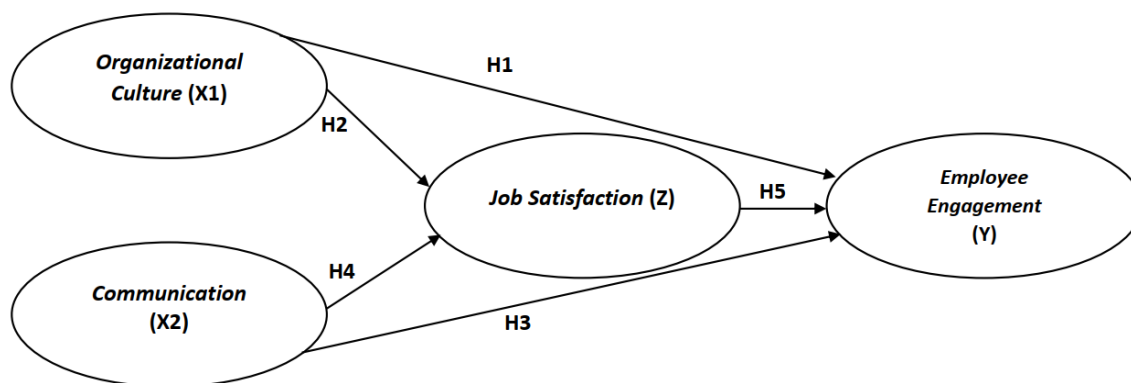
2.3 *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan keadaan di mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta

kesempatan untuk *personal growth* (Sinambow et al., 2022). Sukistianingsih et.al menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, yang berkaitan erat dengan dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan niat untuk tetap di perusahaan (Sukistianingsih, 2023).

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam riset ini yang memperlihatkan paradigma riset ditunjukkan pada Gambar 1, berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis

Berikut merupakan hipotesis dari riset ini, yaitu:

- H1: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
- H2: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*
- H3: *Communication* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
- H4: *Communication* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*
- H5: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

3. METODOLOGI PENELITIAN

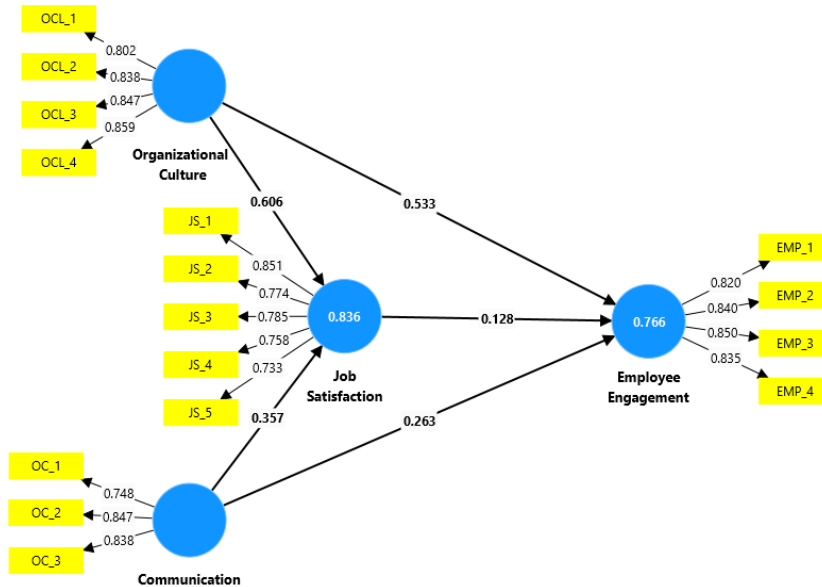
Riset ini memakai teknik survei dengan pengambilan sebagian sampel dari sebuah populasi menggunakan tools berupa angket sebagai data primer (Efendi, 2014). Riset ini tergolong jenis kuantitatif dan bertujuan untuk mengetahui dampak variabel *organizational culture* dan *communication* dengan *job satisfaction* sebagai mediator terhadap *employee engagement* karyawan Bank Swasta di Jawa Tengah. Populasi dalam riset ini adalah seluruh karyawan Bank Swasta di Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel memakai *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Riset meneliti 150 responden sebagai jumlah sampel. Pengumpulan data memakai angket dengan pengukuran menggunakan skala likert lima poin. Analisis data dalam riset dilakukan dengan SEM-PLS, kemudian diolah datanya memakai aplikasi SmartPLS Versi 4.1.0.3.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

4.1. Outer Model

Validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading*, yaitu sejauh mana item pengukuran yang valid mencerminkan pengukuran suatu variabel. Berdasarkan Gambar 2, pengukuran beberapa tiap indikator parameter pada setiap variabel yang mempunyai nilai validitas dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* > 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).



Gambar 2. Outer Model

4.1.1 Convergent Validity

Pada tahap penilaian validitas konvergen, suatu tes dianggap valid apabila koefisien korelasi untuk setiap indikator atau item minimal 0,7 (Ghozali, 2021). Pada tahap validitas konvergen, semua item dianggap valid dan diilustrasikan dalam model pengukuran yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Item	EMP	OC	OCL	JS
EMP_1	0,820			
EMP_2	0,840			
EMP_3	0,850			
EMP_4	0,835			
OC_1		0,748		
OC_2		0,847		
OC_3		0,838		
OCL_1			0,802	
OCL_2			0,838	
OCL_3			0,847	
OCL_4			0,859	
JS_1				0,851
JS_2				0,774
JS_3				0,785
JS_4				0,758
JS_5				0,733

Sumber : Data diolah SmartPLS Versi 4.10.3 (2024)

4.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan berupaya untuk mengonfirmasi bahwa setiap konstruk variabel dalam model laten cukup berbeda dari variabel lain (Henseler et al., 2015). Pengujian validitas menggunakan parameter *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE yang disarankan adalah minimum 0,5, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut mencakup 50% atau lebih variasi itemnya (Sarstedt et al., 2021). Data penelitian yang diproses menunjukkan bahwa nilai AVE melebihi 0,5, sehingga memenuhi kriteria validitas berdasarkan AVE, seperti yang diilustrasikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Pengujian Nilai AVE

<i>Variable</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Organizational Culture</i>	0,700
<i>Communication</i>	0,660
<i>Job Satisfaction</i>	0,611
<i>Employee Engagement</i>	0,700

Sumber : Data diolah SmartPLS Versi 4.10.3 (2024)

4.1.3 Composite Validity

Temuan uji *composite reliability* diperlukan untuk menilai konsistensi antar beberapa variabel, yang dianggap memiliki reliabilitas yang dapat diterima jika nilainya melebihi 0,70 (Ghozali, 2021). Hasil uji *Cronbach alpha* berkontribusi untuk meningkatkan penilaian reliabilitas. Ketika nilai *Cronbach alpha* melebihi 0,7, dapat dikatakan bahwa semua konstruk dianggap kredibel (Ghozali, 2021). Temuan uji reliabilitas komposit dan *Cronbach alpha* dalam penelitian ini dilaporkan telah memenuhi kriteria nilai yang ditetapkan dalam Tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Pengujian Nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*

<i>Variable</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>
<i>Organizational Culture</i>	0,857	0,859	0,903
<i>Communication</i>	0,741	0,752	0,853
<i>Job Satisfaction</i>	0,840	0,845	0,887
<i>Employee Engagement</i>	0,857	0,858	0,903

Sumber : Data diolah SmartPLS Versi 4.10.3 (2024)

4.2 Inner Model

Pengujian *Inner model* menggunakan kalkulasi diagram *bootstrapping* untuk menentukan nilai signifikansi berdasarkan statistik t. Nilai statistik t untuk variabel independen, dependen, dan mediator disajikan dalam Tabel 4 atau Uji *R-square*.

4.2.1 Uji *R-square*

Nilai *R-Square* sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah (Sarstedt et al., 2021). Menurut Tabel 4, nilai *R-square* untuk variabel *employee engagement* (Y) adalah 0,766, yang menunjukkan *organizational culture* (X1) dan *communication* (X2) menyumbang 76,6% pengaruh terhadap *employee engagement*, sedangkan sisanya dikaitkan dengan variabel lain. Secara bersamaan, nilai *R-square* untuk variabel *job satisfaction* adalah 0,836, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut menyumbang 83,3% varians dalam variabel *employee engagement*, sedangkan 16,4% sisanya dikaitkan dengan faktor lain.

Tabel 4. Pengujian Nilai *R-square*

Variable	R-square	R-square adjusted
Job Satisfaction (Z)	0,836	0,833
Employee Engagement (Y)	0,766	0,762

Sumber : Data diolah SmartPLS Versi 4.10.3 (2024)

4.2.2 Estimate Path for Coefficient

Tabel 5. Pengujian Nilai *Estimate Path for Coefficient*

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Communication→Employee Engagement	0,263	0,079	3,126	0,001
Communication→Job Satisfaction	0,357	0,059	6,040	0,000
Job Satisfaction→Employee Engagement	0,128	0,101	1,267	0,205
Organize Culture→ Employee Engagement	0,533	0,104	5,116	0,000
Organize Culture →Job Satisfaction	0,606	0,060	10,147	0,000

Sumber : Data diolah SmartPLS Versi 4.10.3 (2024)

Temuan penelitian, yang diperoleh dari analisis koefisien jalur, disajikan dalam Tabel 5, yang menampilkan hasil pengujian hipotesis dan hasilnya sebagai berikut:

- Communication* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,263 dan Nilai-P signifikan sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05.
- Communication* memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap *Job Satisfaction*, dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,357 dan Nilai-P signifikan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.
- Job Satisfaction* perusahaan secara positif tetapi tidak signifikan memengaruhi *Employee Engagement*, dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,128 dan Nilai-P sebesar 0,205, yang lebih besar dari 0,05.
- Organizational Culture* memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap *Employee Engagement*, dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,533 dan Nilai-P signifikan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.
- Organizational Culture* memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap *Job Satisfaction*, dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,606 dan Nilai-P signifikan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* didukung oleh banyak literatur. Salah satu hasil riset dari Lombongadil & Djamil (2023), menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* dan *employee engagement*, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,396. Temuan hasil penelitian oleh Widyaswendra (2020), menunjukkan bahwa meskipun *organizational culture* memengaruhi *employee engagement*, efek ini dimediasi oleh *job satisfaction*, yang menunjukkan bahwa dampak langsung budaya terhadap keterlibatan mungkin tidak sekuat yang diperkirakan sebelumnya. Selain itu, Delarosa & Winarno (Delarosa & Winarno, 2023) menyajikan temuan yang menunjukkan dampak negatif dari aspek-aspek tertentu dari *organizational culture* terhadap *employee engagement*. Selain itu, temuan Febriani & Yancey (2019), mendukung gagasan bahwa kesenjangan yang signifikan dalam budaya organisasi selama merger dapat menyebabkan penurunan keterlibatan dan komitmen karyawan. Hal ini menyoroti bahwa tidak semua budaya organisasi bermanfaat bagi keterlibatan, terutama dalam konteks transisi.

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* didukung oleh banyak penelitian terdahulu. Misalnya, Pawirosumarto et al. (2017), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sektor perhotelan di Indonesia, yang menunjukkan bahwa budaya yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan moral dan kinerja karyawan. Demikian pula, Hambali et al. menemukan bahwa *organizational culture* yang tinggi berkorelasi positif dengan *job satisfaction* di antara kepala sekolah di Aceh, yang memperkuat gagasan bahwa *organizational culture* merupakan penentu penting *job satisfaction* (Hambali et al., 2020). Hal ini selanjutnya dikuatkan oleh Al-Sada et al. yang mengungkapkan bahwa budaya birokrasi yang terstruktur dalam organisasi pendidikan mengarah pada kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi (Al-Sada et al., 2017). Sebaliknya, beberapa penelitian lainnya memiliki hasil yang berbeda, seperti hasil riset dari Batugal (2019), yang menunjukkan bahwa *organizational culture* tertentu bahkan dapat mengurangi *job satisfaction* karyawan, sehingga penting untuk mempertimbangkan karakteristik khusus *organizational culture* saat menilai dampaknya terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh Communication Terhadap Employee Engagement

Hipotesis ketiga yang menyatakan *communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* didukung oleh berbagai penelitian. Misalnya, penelitian dari Sofiyanti & Najmudin (2023), yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif, bersama dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, secara signifikan memengaruhi *employee engagement* di perusahaan garmen di Bandung, yang menunjukkan bahwa saluran komunikasi yang jelas sangat penting untuk mendorong keterikatan. Demikian pula, penelitian Hasan (2023), menyoroti bahwa ketika *organizational culture* selaras dengan harapan karyawan, hal itu meningkatkan *employee engagement*, yang menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dan persepsi karyawan. Namun, ada penelitian yang menyajikan pandangan yang lebih kompleks tentang hubungan antara komunikasi dan keterlibatan karyawan, dimana riset oleh Manjaree & Shakyara (2023), yang menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan *employee engagement* tidak selalu langsung dan dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi pasar dan perubahan organisasi.

Pengaruh Communication Terhadap Job Satisfaction

Hipotesis keempat bahwa *communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* didukung oleh berbagai penelitian yang relevan. Salah satunya oleh penelitian Prasetyo et al., (2023), menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dari kepala sekolah secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan guru. Demikian pula, penelitian Usman (2019), menemukan bahwa *organization communication* berdampak positif terhadap *job satisfaction* di kalangan karyawan di lembaga pembelajaran jarak jauh atau daring, yang memperkuat gagasan bahwa komunikasi yang efektif merupakan pendorong utama kepuasan karyawan. Hasil riset yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Dyananta (2024), yang menemukan bahwa meskipun komunikasi organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara positif, dampaknya terhadap kepuasan kerja ditemukan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja mungkin tidak sesederhana yang diperkirakan sebelumnya.

Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Communication

Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* didukung oleh banyak riset yang relevan dan kontradiktif. Penelitian dari Leuhery (2023), menunjukkan hubungan yang kuat antara *job satisfaction* dan *employee engagement* di kalangan pekerja milenial di perusahaan manufaktur. Demikian pula temuan dari Oluwafemi & Okon (2018), mengungkapkan hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dan *employee engagement* di sektor makanan dan minuman, memperkuat gagasan bahwa *job satisfaction* merupakan pendorong penting *employee engagement*. Selain itu, hasil berbeda ditunjukkan oleh Murdiyani et al., (2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja saja mungkin tidak cukup untuk meningkatkan *employee engagement*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Semua hipotesis dalam penelitian ini hanya empat hipotesis diterima atau valid, dan hanya satu hipotesis yang ditolak, yaitu pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*. Hasil uji tingkat signifikansi mayoritas signifikan dengan nilai P kurang dari 0,05. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* sebagai variabel moderasi belum mampu meningkatkan *employee engagement* pada Bank

swasta di Jawa Tengah melalui *organizational culture* dan *communication*. *Organizational culture* dan *communication* memengaruhi *employee engagement* pada Bank swasta di Jawa Tengah. Saran untuk riset kedepan bisa menggunakan beberapa variabel lainnya untuk menguji *employee engagement* dan ruang lingkup bisa diperluas agar lebih tervalidasi.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami sampaikan kepada Direktur Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRTPM) dan Direktorat Akademik Pendidikan Tinggi Vokasi (DAPTV) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang telah memfasilitasi penelitian ini melalui skema penghargaan penelitian dosen pemula tahun anggaran 2024.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., & Aldakhil, A. M. (2012). Employee Engagement and Strategic Communication in Saudi Arabian Banks. *Innovation Vision 2020: Sustainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development - Proceedings of the 19th International Business Information Management Association Conference*, 2, 1065–1076. <https://doi.org/10.5171/2012.383929>
- Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee Engagement: a Literature Review. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148–163.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
- Amelia, N., & Emilisa, N. (2023). Pengaruh Antara Organizational Culture, Internal Communication, Job Engagement, Organization Engagement dan Job Satisfaction terhadap Employee Loyalty pada Generasi Y dan Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 31976–31984.
- Arta, D. N. C., Wibowo, T. S., Cakranegara, P. A., Hadi, M., & Zaroni, A. N. (2022). Analysis of Communication and Compensation on Employee Job Satisfaction. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(5), 825–833. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems1222>
- Batugal, M. L. C. (2019). Organizational Culture, Commitment and Job Satisfaction of Faculty in Private-Sectarian Higher Education Institutions (HEIs). *World Journal of Education*, 9(2), 123–135.
- Behl, A., Pereira, V., Jayawardena, N., Nigam, A., & Mangla, S. (2023). Gamification as an innovation: A tool to improve organizational marketing performance and sustainability of international firms. *International Marketing Review*, 41(1), 107–137.
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975–994.
- Christianto, R. D. P. (2022). The Influence of Servant Leadership and Employee Compensation on Employee Engagement Through Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Indonesia Power Suralaya Power Generation Unit. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5(2), 118–128. <https://doi.org/10.21009/jobbe.005.2.14>
- Delarosa, S. V., & Winarno, W. (2023). The Influence of Organizational Culture and Teamwork on Employee Engagement: The Role of Achievement Motivation as Mediation (Study on The Badan Pertanahan Nasional Klaten). *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 51–60. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v2i2.646>
- Dyananta, I. G. G. N. B., Sitiari, N. W., & Laksmi, A. A. R. S. (2024). Organizational Communication Analysis on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables in Three-Star Hotels in Tabanan. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 63–76.
- Efendi, S. (2014). Metode Penelitian Survei. In *Jakarta: LP3ES*.
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Bisnis Strategi*, 32(2), 31–44.
- Febriani, D. M., & Yancey, G. B. (2019). The Effect of Integration Approaches and Human Resources Initiatives on Changes in Organizational Culture and Employee Attitudes During A Merger. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(2), 108.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi Ke-1). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*, 4(1).
- Hambali, H., Zainuddin, Z., & Darwin, D. (2020). The Influence of Self-Determination, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Performance of Principals of State Primary School in Aceh Besar District, Aceh. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 2(12).
- Hasan, H. (2023). Effect of Organizational Culture on Organizational Learning, Employee Engagement, and Employee Performance: Study of Banking Employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Humairoh, H., & Wardoyo, W. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.594>
- Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. *Western Journal of Nursing Research*, 42(2), 108–116. <https://doi.org/10.1177/0193945919839189>
- Leuhery, F. (2023). The Role of Employee Engagement among Millennial Workers on Job Satisfaction and Its Influence on Organizational Commitment: A Study of Manufacturing Companies in Ambon, Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(7), 1251–1259.
- Lombongadil, F., & Djamil, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Engagement Through Employee Resilience as Intervening Variable (Study on Strategic Management and Governance-Bank Indonesia). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1125–1134. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1945>
- Manjaree, H. M. S., & Shakyara, G. A. A. (2023). Do Organizational Cultural Factors Still Affect Employee Engagement? A Study of Two Apparel Companies in Sri Lanka Amidst Economic Instability. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e03664–e03664.
- Murdiyani, H., Suryanto, S., & Handoyo, S. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Work Engagement: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 3(3), 159–166.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158.
- Nasution, M. I., Syahlina, M., Hou, A., Tambunan, D., & Chaniago, S. (2023). the Influence of Communication and Organizational Culture on Job Satisfaction At Pt. Mitra Agung. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(3), 186–197. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i3.30>
- Nurhadi, Z. F., & Kurniawan, A. W. (2018). Kajian Tentang Efektivitas Pesan Dalam Komunikasi. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran Dan Penelitian*, 3(1), 90–95.
- Nuzuli, A. K. (2023). Faktor Penghambat dan Pendukung Komunikasi antara Guru dan Siswa Tuna Rungu di SLBN Kota Sungai Penuh. *Jurnal Komunikasi*, 14(1), 49–58.
- Oluwafemi, O. J., & Okon, S. E. (2018). The Nexus Between Total Quality Management, Job Satisfaction and Employee Work Engagement in The Food and Beverage Multinational Company in Nigeria. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 251–271.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Ploscaru, A. N., Rotea, C. C., Dumitriu, S., & Georgescu, I. (2023). Evaluating the Effects of HRM Practices on Employee Engagement and Organizational Culture. *BASIQ 2023 International Conference*, 68–73. <https://doi.org/10.24818/basIQ/2023/09/034>
- Prasetyo, H., Malik, N., & Mohyi, A. (2023). The Role of Job Satisfaction as a Mediator: Exploring the Impact of Communication Quality and Principal Conflict Management on Teacher Performance. *Business Innovation Management and Entrepreneurship Journal (BIMANTARA)*, 2(02), 90–105.
- Ramadhi, R., Sarianti, K., & Desti, Y. (2023). Mediation Job Satisfaction: Transformational Leadership, Internal Communication and Organizational Culture to Increase Employee Engagement. *Journal of*

- Business Management and Economic Development*, 1(02). <https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.138>
- Ratnasari, D., Mohyi, A., & Nurhasanah, S. (2021). The Effect of Organizational Communication and Organizational Justice on Employee Job Satisfaction at Kapal Garden Hotel Malang. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 1(4), 267–274. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v1i4.19411>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Selase, A. E., Lu, X., & Abla, E. S. E. (2018). How Organizational Culture Affects Employee(s) Work Engagement in the Insurance Industries in Ghana: An Ambidextrous Approach [AAA]. *Journal of Management and Strategy*, 9(4), 22. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n4p22>
- Sinambow, C. C., Lengkong, V. P. K., & Taroreh, R. N. (2022). Identifikasi Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Berdasarkan Hasil-Hasil Riset Pada Jurnal EMBA FEB-Unsrat. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 80–87.
- Siswanto, A. (2023). The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement: The Role of Organizational Commitment As An Intervening Variable. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 171–183. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2.46>
- Sofiyanti, N., & Najmudin, N. (2023). The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Compensation on Employee Engagement at Garment Companies in Bandung. *West Science Business and Management*, 1(03), 147–156.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Sukistianingsih, R. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment terhadap Intention to Stay Pada Industri Ritel Di Jakarta*. UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA.
- Usman, K. (2019). Impact of Organizational Culture, Organizational Communication and Supervisor Support on The Job Satisfaction of Employees Working in Online IT Based Distance Learning Institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11(2), 143–156.
- Widyaswendra, R. K. A. (2020). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Variable Intervening pada Karyawan PT Pelindo III (Persero). *Business and Finance Journal*, 5(1).
- Wiyanto, H., Akbar, M., & Dharmawan, A. (2023). The effect of organizational culture and compensation on employee engagement. *AIP Conference Proceedings*, 2646(03), 147–156. <https://doi.org/10.1063/5.0139651>