

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja Dalam Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pendapatan Daerah Kota Malang

Auryell Ghabryelle Sugiarto <sup>a,1\*</sup>, Pieter Sahertian <sup>a,2</sup>, I Gusti Ngurah Agung Arya Bhakta Narayana <sup>a,3</sup>, Uki Yonda Asepta <sup>a,4</sup>, Felik Sad Windu Wisnu Broto <sup>a,5</sup>

<sup>a</sup> Universitas Ma Chung, Indonesia

<sup>1</sup> auryell06@gmail.com\*

\*korespondensi penulis

---

### Informasi artikel

*Received: 11 Desember 2025;*

*Revised: 30 Desember 2025 ;*

*Accepted: 31 Desember 2025.*

Kata-kata kunci:

Kepemimpinan

Transformasional;

Keterikatan Kerja;

Kinerja Aparatur Sipil

Negara.

---

### ABSTRAK

Penelitian ini memiliki intensi meneliti dampak dari kepemimpinan transformasional serta keterikatan kerja terhadap performa Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Malang. Penelitian ini bermula dari adanya perbedaan kinerja ASN yang dipengaruhi oleh aspek manajerial dan psikologis, di tengah kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta proses digitalisasi dalam administrasi pemerintahan. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan cara peninjauan distribusi kuesioner kepada 100 orang ASN Yang dipilih dengan teknik sampel purposive. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh antar variabel secara individual dan secara bersamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap kinerja ASN, baik secara terpisah maupun secara bersamaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperkuat pemahaman studi tentang kepemimpinan dan keterlibatan kerja di sektor publik serta kontribusi praktis untuk BAPENDA Kota Malang dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN. Keterbatasan dari penelitian ini terdapat pada jangkauan objek yang hanya terfokus pada satu instansi pemerintah daerah.

---

### ABSTRACT

Keywords:

*Transformational*

*Leadership;*

*Work Engagement;*

*Civil Servant Performance.*

*The Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on the Performance of Civil Servants at the Regional Revenue Agency of Malang City. This research seeks to assess how employee involvement and transformational leadership on government employees' job performance in Malang City's Regional Revenue Agency. The research addresses variations in ASN performance amid increasing demands for improved public services and digital governance. The survey of 100 ASN, which were chosen using purposive sampling, was conducted using quantitative methods. The variables were assessed for both partial and simultaneous effects using multiple linear regression to analyze the data. The results demonstrate that work engagement and transformational leadership, whether considered separately or taken together, have a statistically significant and beneficial impact on ASN performance. By verifying the applicability of transformational leadership and work engagement concepts in a local government setting, this study adds to the body of knowledge on the public sector. Practically, the results provide insights for local governments in formulating human resource management strategies to enhance civil servant performance. However, the focus on a single institution may limit the generalizability of the findings.*

Copyright © 2025 (Auryell Ghabryelle Sugiarto, dkk). All Right Reserved

How to Cite : Sugiarto, A. G., Sahertian, P., Narayana, I. G. N. A. A. B., Asepta, U. Y., & Broto, F. S. W. W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja Dalam Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pendapatan Daerah Kota Malang. *Aktiva : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 50–55. <https://doi.org/10.56393/aktiva.v5i2.3876>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Allows readers to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of its articles and allow readers to use them for any other lawful purpose. The journal hold the copyright.

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen kunci dalam menentukan seberapa efektif dan berkelanjutan kinerja suatu organisasi. Dalam pandangan manajemen saat ini, SDM lebih dari sekadar elemen produksi; mereka dianggap sebagai aset vital yang mendorong pencapaian tujuan organisasi yang berkelanjutan. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kemampuan para pemimpin dalam mengelola, memotivasi, serta membimbing karyawan untuk memiliki kesadaran dan komitmen terhadap tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006; Jiatong et al., 2022). Di dalam organisasi sektor publik, terutama di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), peran Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi sangat penting karena performa karyawan berdampak langsung dalam memberikan layanan kepada masyarakat serta mencapai sasaran pendapatan daerah. ASN diharapkan bekerja secara profesional, responsif, dan fokus pada kinerja di tengah proses reformasi birokrasi dan percepatan digitalisasi administrasi pemerintahan.

Namun, usaha untuk meningkatkan kinerja ASN dalam lingkungan birokrasi daerah masih menghadapi sejumlah hambatan. Hambatan ini tidak hanya berasal dari aspek teknis dan regulasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manajerial serta psikologis karyawan. Salah satu pendekatan manajemen yang sering diteliti untuk meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini berfokus mengenai kapasitas seorang pemimpin dalam menyalurkan dampak yang konstruktif, memberikan semangat yang memotivasi, merangsang ide-ide, serta memberikan perhatian secara pribadi kepada para bawahan. Dalam struktur birokrasi publik yang biasanya bersifat hierarkis, kepemimpinan transformasional dianggap relevan karena dapat membangun rasa percaya, komitmen, dan budaya kerja yang fleksibel terhadap perubahan, termasuk perubahan dalam teknologi.

Selain kepemimpinan, keterikatan pegawai juga menjadi aspek psikologis penting yang menunjukkan keadaan positif karyawan dalam menjalankan pekerjaan, yang ditunjukkan dengan antusiasme, komitmen, dan keterlibatan sepenuh hati dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki tingkat keterhubungan kerja yang tinggi umumnya memperlihatkan hasil kerja terbaik, komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta kemauan untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaan. Dari riset sebelumnya mengindikasikan kepemimpinan yang bersifat transformasional berdampak yang signifikan pada performa karyawan melalui peningkatan motivasi dan pemberdayaan. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa keterikatan kerja sangat krusial untuk menumbuhkan produktivitas serta kualitas performa pekerja. Di tingkat internasional, penelitian dalam sektor publik di negara maju maupun berkembang, termasuk di Eropa, Asia Timur, dan Afrika, menunjukkan kepemimpinan yang transformasional serta keterikatan kerja berdampak baik pada performa pegawai negeri, terutama dalam menghadapi reformasi administrasi dan perubahan yang didorong oleh teknologi.

Namun, terdapat kekurangan dalam penelitian yang masih cukup signifikan. Pertama, banyak penelitian sebelumnya lebih terfokus pada sektor swasta atau organisasi publik di negara maju, sehingga hasilnya belum sepenuhnya merefleksikan karakteristik birokrasi pemerintah daerah di negara berkembang seperti Indonesia, yang memiliki kompleksitas regulasi, budaya organisasi, serta tekanan politik dan administratif yang berbeda. Kedua, di Indonesia, penelitian umumnya melihat keterikatan kerja sebagai variabel perantara, bukan sebagai variabel independen yang diuji langsung terhadap kinerja ASN, sehingga pengaruh langsung keterikatan kerja dalam konteks birokrasi daerah masih jarang dibahas. Ketiga, penelitian empiris yang menggabungkan kepemimpinan yang bersifat transformasional serta keterikatan bekerja secara bersamaan dikonteks digitalisasi pemerintah daerah juga masih sulit ditemukan.

Konteks BAPENDA Kota Malang relevan untuk diteliti karena organisasi ini sedang mengalami transformasi digital dalam pelayanan pajak daerah yang memerlukan peningkatan kompetensi, adaptabilitas, dan kesiapan mental ASN. Dari pengamatan awal peneliti, meskipun pemimpin telah menunjukkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif, tingkat keterikatan kerja ASN masih bervariasi, terutama dalam menghadapi perubahan sistem kerja dan tuntutan kinerja berbasis target. Keadaan ini menunjukkan kebutuhan untuk melakukan kajian empiris yang lebih mendalam terkait peran kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja dalam meningkatkan

kinerja ASN di lingkungan pemerintahan daerah. Berdasarkan tinjauan literatur dan kondisi empiris, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekurangan riset dengan menyelidiki efek langsung kepemimpinan yang bersifat transformasional serta keterikatan kerja performa pegawai ASN tanpa melibatkan variabel perantara. Inovasi dari riset ini terdapat pada pengintegrasian kedua variabel tersebut dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia yang tengah menghadapi tantangan digitalisasi. Dengan cara ini, studi ini diharapkan mampu menyumbang secara teoritis untuk kemajuan literatur tentang kepemimpinan serta keterikatan kerja di sektor publik, serta sumbangan praktis dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM di instansi pemerintah daerah, khususnya BAPENDA Kota Malang.

## Metode

Riset ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain yang bersifat eksplanatori untuk meneliti pengaruh keterikatan dalam pekerjaan serta model kepemimpinan transformasional pada performa ASN BAPENDA Kota Malang. Sampel penelitian terdiri dari seluruh ASN di BAPENDA Kota Malang, dengan total 100 responden yang diperoleh melalui teknik pengambilan sampel jenuh. Jumlah sampel ini dianggap cukup secara statistik untuk dilakukan analisis regresi linier berganda, menggunakan pendekatan analisis daya dengan tingkat signifikansi 5% dan kekuatan uji sebesar 0,80. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan Kuesioner yang digunakan adalah jenis tertutup yang didasarkan pada skala Likert lima poin, yang disusun mengikuti indikator dari variabel sesuai dengan teori yang relevan. Uji validitas alat diadakan melalui korelasi Pearson Product Moment, sedangkan pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, di mana semua variabel menunjukkan angka di atas 0,70, sehingga alat ukur tersebut dianggap valid dan dapat diandalkan. Tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%. Untuk mengurangi bias dalam respon dan pengaruh sosial, anonimitas responden dipelihara, dan responden mengisi kuesioner secara mandiri. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier ganda untuk menguji pengaruh variabel secara individual dan bersamaan, setelah sebelumnya melaksanakan pengujian asumsi dasar, yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Proses analisis data secara keseluruhan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26.

## Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyampaikan hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian yang ditujukan untuk mengkaji dampak kepemimpinan transformasional serta keterikatan kerja terhadap performa Aparatur Sipil Negara (ASN) di BAPENDA Kota Malang. Pengujian dilaksanakan dengan metode analisis regresi linier berganda untuk mengevaluasi efek setiap variabel secara terpisah maupun bersamaan.

**Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	5.625	4.980		6.638	.001
X1	.612	.091	.561	6.743	.000
X2	.366	.081	.376	4.523	.000

Berdasarkan Tabel 1, terbukti kepemimpinan yang bersifat transformasional serta keterikatan bekerja memberikan dampak baik serta berarti pada performa ASN. Koefisien regresi yang dimiliki kepemimpinan transformasional lebih besar dari kesertaan pekerja, menunjukkan bahwa pengaruh pimpinan lebih kuat dalam meningkatkan kinerja ASN. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan variasi dalam kinerja ASN, sehingga model regresi yang diterapkan dinyatakan memenuhi syarat.

Riset ini menemukan kepemimpinan yang bersifat transformasional serta keterikatan bekerja memiliki efek baik serta berarti pada ASN BAPENDA Kota Malang. Hasil ini menegaskan bahwa

aspek manajerial dan psikologis dari pegawai berkontribusi penting dalam mendorong kinerja ASN, terutama dalam lingkungan pemerintahan daerah yang tengah bertransformasi ke digital. Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN dapat dipahami melalui konsep yang diusulkan oleh Bass dan Riggio, yang menyoroti empat dimensi utama: efek yang diharapkan, dorongan yang memotivasi, rangsangan pemikiran, serta perhatian pribadi. Seorang pemimpin yang dapat menjadi contoh, memberikan visi yang terang, serta mendorong pegawai untuk berinovasi akan menciptakan suasana kerja yang lebih berarti bagi ASN. Dalam konteks BAPENDA Kota Malang, kepemimpinan transformasional membantu ASN untuk lebih memahami tujuan organisasi, merasa dihargai, dan terdorong untuk memberikan kinerja optimal.

Secara khusus, kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi ASN untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, sementara perhatian individual dari pemimpin memicu rasa diperhatikan dan didukung. Hal ini membuat ASN lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras. Maka dari itu, kepemimpinan yang bersifat transformasional tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap hasil kerja, tetapi juga mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai negeri sipil yang berorientasi pada pencapaian hasil. Selain itu, keterlibatan kerja juga berdampak signifikan pada kinerja pegawai negeri sipil. Penemuan ini sesuai dengan konsep keterlibatan kerja yang diungkapkan oleh Schaufeli dan Bakker, yang menjelaskan keterlibatan kerja sebagai suatu keadaan psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, komitmen, dan partisipasi. Pegawai negeri sipil dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja yang kuat, keterlibatan emosional terhadap tugasnya, serta fokus tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini mendorong ASN untuk beraktivitas secara lebih produktif serta selalu dalam mencapai target.

Dalam situasi pemerintahan daerah yang sedang beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi layanan publik, keterikatan kerja menjadi elemen penting yang membantu ASN beradaptasi dengan perubahan dalam sistem dan prosedur kerja. ASN yang memiliki tingkat keterikatan tinggi lebih terbuka untuk belajar, memiliki ketahanan kerja yang lebih baik, dan cenderung tidak mudah merasa lelah, sehingga tetap dapat menjaga kinerjanya meskipun terdapat peningkatan beban kerja. Secara keseluruhan, riset ini mengindikasikan kepemimpinan transformasional serta keterikatan bekerja menguatkan dalam menumbuhkan performa ASN. Kepemimpinan transformasional mewujudkan Kawasan pekerjaan baik yang memperkuat keterikatan kerja ASN. Sementara itu, keterikatan kerja berperan sebagai sistem psikologis yang mengubah dampak kepemimpinan menjadi tindakan kerja yang efektif. Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan transformasional akan semakin meningkat ketika ASN mempunyai kohesi yang besar.

Riset ini juga memiliki keterkaitan dalam konteks global, di mana sejumlah penelitian di sektor komunitas menunjukkan pemimpin yang transformatif dan keterikatan kerja menjadi faktor kunci dalam kinerja aparatur negara, baik di negara industri maupun yang masih berkembang. Namun, penelitian ini menggarisbawahi dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia, kedua aspek tersebut tetap memiliki pengaruh yang penting meskipun organisasi harus menghadapi struktur birokrasi yang resmi dan teratur. Dari sudut pandang manajerial, riset ini mengindikasikan pemimpin di sektor pemerintah daerah perlu secara konsisten mengembangkan praktik kepemimpinan yang transformasional, seperti menyampaikan visi yang memotivasi, menciptakan kesempatan bagi ASN untuk berinovasi, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan individu. Selain itu, lembaga pemerintah juga harus merancang kebijakan dan sistem kerja yang dapat meningkatkan keterikatan ASN, seperti memberikan penghargaan atas pencapaian, melibatkan ASN dalam proses pengambilan keputusan, dan mendukung adaptasi terhadap teknologi. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat memperbaiki kinerja ASN secara berkelanjutan dan mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat daerah.

## Simpulan

Riset ini mengungkapkan kepemimpinan yang bersifat transformasional dan keterikatan kerja mempunyai efek baik serta berarti pada performa Aparatur Sipil Negara (ASN) di BAPENDA Kota Malang, baik secara individu maupun bersamaan. Hasil riset ini menunjukkan performa ASN bukan hanya dari elemen struktural serta administratif, tapi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan



serta keadaan psikologis pegawai, khususnya saat menghadapi tantangan digitalisasi layanan publik. Sumbangan teoritis dari penelitian ini terletak pada buktinya terhadap pengaruh langsung pemimpin yang bersifat transformatif serta keterikatan bekerja pada performa ASN lingkup pemerintahan daerah di Indonesia yang sedang menjalani proses transformasi digital. Berbeda dengan beberapa riset terdahulu yang menitikberatkan pada lingkup tertutup atau yang menjadikan keterikatan kerja sebagai variabel penghubung, penelitian ini memperluas penerapan teori kepemimpinan transformatif oleh Bass dan Riggio serta teori keterikatan kerja oleh Schaufeli dan Bakker dalam lingkungan birokrasi publik yang bersifat resmi dan teratur. Dari aspek praktis, temuan penelitian ini mendorong peningkatan kemampuan kepemimpinan transformatif lewat pelatihan dan pengembangan bagi pimpinan, serta merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendukung peningkatan keterikatan kerja ASN, misalnya dengan mengikutsertakan anggota dalam setiap ketetapan serta membagikan dukungan agar beradaptasi dengan sistem digital. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed-methods, serta menginvestigasi peran variabel mediasi atau moderasi seperti budaya organisasi, komitmen kerja, atau kesiapan digital, guna mendapatkan interpretasi yang lebih mendalam tentang elemen-elemen yang berperan dalam memengaruhi kinerja ASN di lingkup publik.

## Referensi

- Artino, A. R., Jr., La Rochelle, J. S., Dezee, K. J., & Gehlbach, H. (2014). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Asmara, G., Handoko, Y., & Maskan, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformatif, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(5), 2900–2913. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.512>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap work engagement pada organisasi perusahaan. *Muqaddimah: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Bustomi, P. A., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformatif dan employee engagement terhadap kinerja karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 188–197. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.34394>
- Chasanah, S., & Santoso, D. (2022). Pengaruh employee engagement dan kepemimpinan pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada pegawai di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Strategic Business Journal*, 1(2), 93–105. <https://doi.org/10.26623/sbj.v1i2.5815>
- Fachrurazi, Rezeki, F., & Dirhamsyah. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui work engagement dan budaya organisasi pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 12(3), 247–255. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2470>
- Febrianta. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformatif atasan dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior pada anggota bintara Kepolisian Resor Kota Yogyakarta. *Jurnal Cakrawala Sosial*, 3(7), 2277–2287. <https://doi.org/10.59188/jcs.v3i7.787>
- Go, Y. V., & Aribowo, H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan DPD Jawa Timur Partai Nasional Demokrat (Nasdem). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(24), 897–905. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10441814>
- Hair, J. F., Jr., Page, M., Brunsveld, N., Cleton, N., & Merkle, A. (2023). *Essentials of business research methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003363569>
- Harefa, G. E., & Selviana, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformatif dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Pengembangan SDM*, 11(1), 33–41. <https://doi.org/10.37721/psi.v11i1.1108>

- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Irwandi, F. Y., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh work–life balance dan work engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (studi pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A. Yani Samarinda). *Journal of Business Management Education*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.17509/jbme.v7i2.50317>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). *Laporan kinerja Kementerian PANRB tahun 2024*. <https://www.menpan.go.id>
- Mahardini, D. F., Kasenda, I., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Quantitative research philosophy in research methodology. *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 9(4), 1135. <https://doi.org/10.58258/jupe.v9i4.7830>
- Mahmud, & Sopiah. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: Literatur review. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2003–2005. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i3.6459>
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis, dan Keuangan*, 1(2), 131–138. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.27>
- Marleyna, Y., Devie, D., & Foedjiawati, F. (2022). Reward system, employee engagement, and the role of employee satisfaction as a mediating variable. *Petra International Journal of Business Studies*, 5(1), 97–108. <https://doi.org/10.9744/ijbs.5.1.97-108>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan: Peran kesiapan untuk berubah sebagai mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 1–8. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Pemerintah Kota Malang. (2024). *Laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP) Kota Malang tahun 2024*. <https://malangkota.go.id>
- Rendyan, M. Y., Askandar, N. S., & Basalamah, M. R. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior di BSI Area Malang. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 11(1), 396–407. <https://doi.org/10.29210/1202525970>
- Rustandi, D. P., & Fitriani, L. K. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan relasi sosial terhadap kepuasan kerja karyawan. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(3), 88–103. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i03.5686>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Dalam A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (hlm. 10–24). Psychology Press.
- Towoliu, G. T., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan serta karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 11(3), 935–945. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3>
-