



## ANALISIS PENGARUH COACHING DAN KOMUNIKASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI LOYALITAS PADA PT. BANK X (PERSERO) TBK. KANTOR REGIONAL X SULAWESI & MALUKU

Widiawaty Mochtar<sup>1</sup>, Rosnaini Daga<sup>2</sup>, Abdul Samad A<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh variabel *Coaching* dan *Komunikasi* terhadap *Employee Engagement* melalui *Loyalitas* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Wilayah X Sulawesi dan Maluku. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data menggunakan SEM-PLS. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Wilayah X Sulawesi dan Maluku dengan jumlah karyawan sebanyak 2.140 orang. Menggunakan teknik *purposive sampling*, sehingga sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap dengan jenjang level tertentu yaitu 119 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Loyalitas*, (2) *Komunikasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Loyalitas*, (3) *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, (4) *Komunikasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* , (5) *Loyalitas* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, (6) *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Loyalitas* (7) *Komunikasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Loyalitas* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X.

**Kata kunci :** *Coaching*; *Komunikasi*; *Loyalitas*; *Employee Engagement*;

**ABSTRACT.** This research aims to determine and analyze the Influence of *Coaching* and *Communication* variables on *Employee Engagement* through *Loyalty* at PT. Bank X (Persero) Tbk., Regional Office X Sulawesi and Maluku. The analytical tool used in this research is data analysis using SEM-PLS. The population in this study were all employees of PT. Bank X (Persero) Tbk., Regional Office X Sulawesi and Maluku with 2,140 employees. Using purposive sampling technique, so the sample used is all permanent employees with a certain level, namely 119 employees. Research results show that : (1) *Coaching* has a positive and significant effect on *Loyalty*, (2) *Communication* has a positive and significant effect on *Loyalty*, (3) *Coaching* has a positive and significant effect on *Employee Engagement*, (4) *Communication* has a positive and significant effect on *Employee Engagement* (5) *Loyalty* has a positive and significant effect on *Employee Engagement*, (6) *Coaching* has a positive and significant effect on *Employee Engagement* through *Loyalty*, (7) *Communication* has a positive and significant effect on *Employee Engagement* through *Loyalty* to PT. Bank X (Persero) Tbk., Regional X Office.

**Keywords :** *Coaching*; *Communication*; *Loyalty*; *Employee Engagement*;

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya adalah sumber energi, tenaga, kekuatan yang digunakan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara banyaknya sumber daya tersebut, yang terpenting adalah sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Arief et al, 2021). Tanpa adanya SDM, sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan (Asmara dkk, 2020).

Bisnis bank sangat tergantung pada kemampuannya mengumpulkan dana dari masyarakat. Semakin mahir bank tersebut mengumpulkan dana, baik dari jumlah maupun harganya, semakin besar ruang gerak bank tersebut dalam bertumbuh. Karena itu, bank sangat berkepentingan meyakinkan bahwa nasabah penabungnya loyal dan tidak memindahkan dana ke bank lain. Bank papan atas maupun papan tengah berusaha semampunya untuk menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan karakter nasabahnya. Cara itu diyakini ampuh untuk mendapatkan kepercayaan dan meningkatkan loyalitas nasabah. Karena itu, bank-bank tersebut sudah sangat biasa secara rutin melakukan studi untuk memahami karakter nasabah. Karena memang, pemahaman yang baik terhadap karakter nasabah merupakan kunci untuk memberikan penawaran produk serta layanan yang sesuai, dan ujungnya mendapatkan loyalitas nasabah yang tinggi terhadap produk tabungannya.

Sayangnya, bank-bank di Indonesia tidak menggunakan rasio yang sama sebagai formula untuk meningkatkan loyalitas karyawannya. Bank memiliki statistik yang kurang bagus dalam penanganan sumber daya manusia (SDM). Tingkat *turn over* di bank untuk fungsi bisnis mencapai angka 25% setahun. Hanya sepertiga karyawan yang loyal. Dan hampir separuh karyawan berpikir untuk siap-siap pindah ke bank lain demi kemajuan kariernya. Perusahaan di Indonesia, termasuk bank juga menyatakan bahwa sebagian besar menghadapi problem dalam mengelola karyawan terbaiknya.

Studi yang dilakukan *Towers Watson* dalam *Talent Management and Rewards Survey* 2014 dengan sampel di Indonesia sebanyak 52 perusahaan, yang sepertiganya adalah bank, menemukan bahwa perusahaan tidak memahami apa faktor-faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap *stay* dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Suatu gap yang besar antara apa yang menurut karyawan penting baginya dan apa yang menurut perusahaan dianggap penting oleh karyawannya. Ketidakmampuan perusahaan (termasuk bank) memahami karakter karyawannya sendiri tentu saja merupakan cikal bakal yang menyebabkan tidak mampunya bank menawarkan solusi dan program yang relevan serta membuat karyawannya lebih loyal.

Faktor yang menjadi perhatian dalam mengelola sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri (Manullang et al 2023). Perusahaan pasti sangat menyadari bahwa SDM menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi dengan baik dan SDM juga dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan.

Untuk membangun suasana kerja yang efektif, efisien dan produktif, perusahaan harus menemukan cara terbaik dalam upaya mendayagunakan dan mempertahankan SDM yang ada dalam lingkungan perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan yang profesional yang baik,

maka tentunya karyawan harus memiliki keterikatan baik dari segi fisik, kognitif maupun emosional agar dapat tetap terhubung dan memiliki sebuah konstruksi motivasi yang biasa disebut *employee engagement*. Di mana sebagai aset keberhasilan suatu perusahaan diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) antara sumber daya manusia dengan perusahaan. Ikatan ini akan mendorong manusia untuk mengendalikan kinerja, serta merupakan fondasi strategis agar tercapainya tujuan perusahaan.

Dapat dilihat data karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku yang tidak aktif lagi bekerja selama 3 tahun terakhir dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1. Data Karyawan Tidak Aktif pada PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku Tahun 2021 – 2023

TAHUN	L3		L4		P3K		PELAKSANA			TOTAL
	Pensiun	Resign	Meninggal	Pensiun	Resign	Pensiun	Resign	Meninggal	Pensiun	
2021	-	15	-	4	1	-	37	3	8	68
2022	-	8	3	5	6	1	38	-	11	72
2023	2	14	-	6	5	2	46	1	19	95
TOTAL	2	37	3	15	12	3	121	4	38	235

Sumber : Data diolah

Dilihat dari tabel 1. Di mana karyawan untuk Level L3 merupakan karyawan dengan jabatan Head, untuk Level L4 merupakan karyawan yang dengan jabatan Asisten Manager/Manager, untuk Level P3K (Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan) dengan jabatan supervisor, dan Karyawan Level Pelaksana merupakan karyawan non pimpinan seperti *frontliner/back office*.

Jumlah karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku yang *resign* selama 3 tahun terakhir mengalami kenaikan. Informasi dari Unit *Human Capital* PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, untuk alasan *resign* karyawan ada bermacam-macam alasan, di mana alasan yang paling dominan adalah karyawan sulit untuk mengatur waktu dalam bekerja sehingga ingin fokus mengurus keluarga, dan alasan lain ada juga karyawan yang pindah kerja ke perusahaan lain.

PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku menggunakan cara untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan dan pimpinan adalah dengan *Program Development Dialogue* atau *Program Development Dialogue* bertujuan agar pimpinan dapat memahami suasana kerja yang dirasakan karyawan; Pimpinan dapat mengenali kekuatan dan kelemahan bawahan sehingga pimpinan dapat menyampaikan harapan dan ekspektasi serta tujuan dari perusahaan; Pimpinan memberikan *feedback* atau masukan secara spesifik kepada bawahan; Pimpinan dan bawahan dapat menerima masukan untuk perbaikan berkelanjutan.

Fenomena yang terjadi di PT. Bank X (Persero) Tbk, Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, bahwa dilihat dari jumlah karyawan yang *resign* selama 3 tahun terakhir mengalami kenaikan. Sementara *Program Development Dialogue* belum berjalan dengan baik karena dalam praktiknya masih belum terjalinnya dialog yang baik antara pimpinan dan bawahan.

## METODE PENELITIAN

Rancangan Desain penelitian ini bersifat survey yaitu menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian, dalam memecahkan dan menjawab pokok permasalahan yang diajukan yaitu Analisis Pengaruh *Coaching*, dan Komunikasi, terhadap *Employee Engagement* melalui Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti pengaruh variabel.

Penentuan populasi dan sampel sangatlah penting bagi suatu penelitian. Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi (Sugiyono, 2018). Populasi dalam wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku sebanyak 2.140 Karyawan, dimana terbagi dari Area Kendari sebanyak 223 Karyawan, Area Makassar Kartini sebanyak 296 Karyawan, Area Makassar Ratulangi sebanyak 247, Area Maluku sebanyak 241 Karyawan, Area Manado sebanyak 394 Karyawan, Area Palu 292 Karyawan, Area Parepare sebanyak 280 Karyawan dan Karyawan Region sebanyak 167 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Dengan pengambilan sampel ini dapat membantu penulis dalam melakukan penghitungan statistik untuk menentukan hubungan keempat variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2018). Adapun kriteria sampel yang digunakan adalah sebagai berikut: karyawan PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Dengan demikian maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan level L4, P3K dan Level Pelaksana. Jumlah sampel penelitian sebanyak 119 karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Peneliti menentukan sampel dengan karyawan di Level L4, P3K dan PLK karena dari data *Human Capital* masih ditemukannya karyawan yang *resign* pada level tersebut. Jumlah sampel penelitian sebanyak 119 karyawan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian dalam bentuk informasi secara lisan maupun tertulis yang bersifat sebagai pelengkap. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari penelitian dalam bentuk angka atau bilangan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari interview dan kuesioner. Data sekunder yaitu data berupa dokumen-dokumen dari studi dokumentasi (penelitian kepustakaan), berupa gambaran umum instansi, jumlah pegawai, dan struktur organisasi

Daftar pertanyaan, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal (*personally administered questionnaires*) (Sugiyono, 2018). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup. Angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah tersedia. Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala likert dengan menggunakan lima variabel pilihan, setiap tingkatan diberi skor mulai dari tingkat yang rendah dengan skor 1 hingga tingkatan yang paling

tinggi dengan skor 5. Dalam pengukuran variabel tersebut digunakan skala likert yaitu membagi 5 jawaban responden yang dimulai berturut-turut:

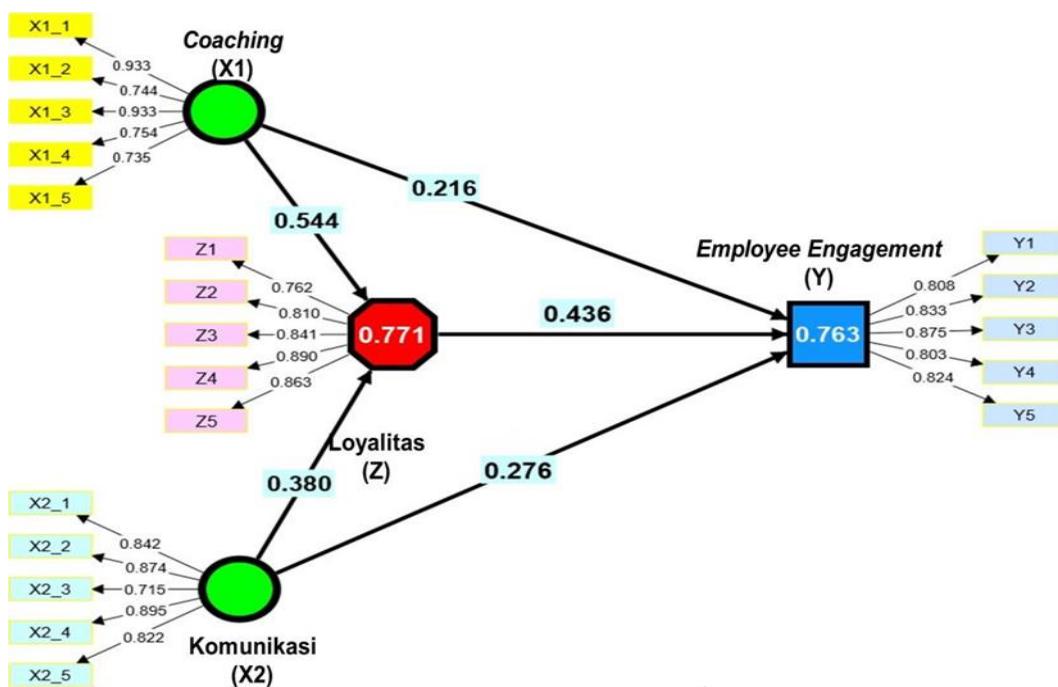
Informasi yang diperoleh dengan mempelajari referensi, literatur, dan situs-situs yang berkaitan dengan topik penulisan untuk memperoleh landasan teori guna memecahkan permasalahan yang dihadapi. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan mudah didata. Indikator-indikator yang telah ditentukan oleh peneliti kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang karyawan pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SmartPLS 4. Average Variance Extracted (AVE) adalah ukuran convergent validity atau sejauhmana item pengukuran mewakili/mencerminkan pengukuran variabel. AVE juga menjelaskan besarnya variasi item pengukuran yang dikandung oleh dimensi/variabel. Menurut Hair *et al* (2019), nilai AVE minimum adalah 0.50. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SmartPLS 4, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). *Cronbach's Alpha* adalah sebuah ukuran reliabilitas yang mempunyai makna seperti *Composite Reliability* yaitu sebagai ukuran konsistensi internal. Nilai yang direkomendasikan adalah minimum 0.70 bahwa dimensi atau variabel disebut reliabel, Sarstedt *et al* (2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Gambar 1. Smart PLS Standardized Result



Tabel 2. Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Coaching	X1.1	0.933	0.879	0.890	0.681
	X1.2	0.744			
	X1.3	0.933			
	X1.4	0.754			
	X1.5	0.735			
Komunikasi	X2.1	0.842	0.887	0.891	0.692
	X2.2	0.874			
	X2.3	0.715			
	X2.4	0.895			
	X2.5	0.822			
Loyalitas	Z1	0.762	0.890	0.896	0.696
	Z2	0.810			
	Z3	0.841			
	Z4	0.890			
	Z5	0.863			
Employee Engagement	Y1	0.808	0.886	0.889	0.687
	Y2	0.833			
	Y3	0.875			
	Y4	0.803			
	Y5	0.824			

Sumber: Data Primer Diolah (2024),

- Variabel *Coaching* diukur oleh 5 (lima) item pengukuran yang valid di atas 0.700 di mana nilai *outer loading* terletak antara 0.735 – 0.933 yang menunjukkan bahwa kelima item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjalankan *coaching*. Tingkat reliabilitas *coaching* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* diatas 0.700 yaitu sebesar 0.890 serta *cronbach's alpha* di atas 0.700 yaitu sebesar 0.879 serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE 0.681 lebih besar dari 0.500, Hair *et al* (2019).
- Variabel *Komunikasi* diukur oleh 5 (lima) item pengukuran yang valid di atas 0.700 dimana nilai *outer loading* terletak antara 0.715 – 0.895 yang menunjukkan bahwa kelima item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjalankan *komunikasi*. Tingkat reliabilitas *komunikasi* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* di atas 0.700 yaitu sebesar 0.891 serta *cronbach's alpha* di atas 0.700 yaitu sebesar 0.887 serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE 0.692 lebih besar dari 0.500, Hair *et al* (2019).
- Variabel *Loyalitas* diukur oleh 5 (lima) item pengukuran yang valid di atas 0.700 di mana nilai *outer loading* terletak antara 0.762 – 0.890 yang menunjukkan bahwa kelima item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam *loyalitas*. Tingkat reliabilitas *loyalitas* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* diatas 0.700 yaitu sebesar 0.896 serta *cronbach's alpha* di atas 0.700 yaitu sebesar 0.890 serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE 0.696 lebih besar dari 0.500, Hair *et al* (2019).
- Variabel *Employee Engagement* diukur oleh 5 (lima) item pengukuran yang valid di atas 0.700 di mana nilai *outer loading* terletak antara 0.803 – 0.875 yang menunjukkan bahwa kelima item pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam *employee engagement*. Tingkat reliabilitas *employee engagement* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* diatas 0.700 yaitu sebesar 0.889 serta *cronbach's alpha* diatas 0.70 yaitu sebesar 0.886 serta

*convergent validity* yang ditunjukkan oleh AVE sebesar 0.687 lebih besar dari 0.50, Hair *et al* (2019).

### Uji fornell dan larcker

**Tabel 3. Fornell dan Larcker Criterion**

	Komunikasi (X2)	Loyalitas (Z)	Employee Engagement (Y)	Coaching (X1)
<b>Komunikasi (X2)</b>	0.832			
<b>Loyalitas (Z)</b>	0.815	0.834		
<b>Employee Engagement (Y)</b>	0.803	0.844	0.829	

Sumber: Data Primer Diolah (2024),

Pada tabel 3 evaluasi validitas diskriminan perlu dilakukan dengan melihat kriteria fornell dan larcker. Validitas diskriminan adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris/pengujian statistik. Kriteria fornell dan larcker adalah bahwa akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antara variabel.

Variabel komunikasi mempunyai akar AVE (0.832) lebih besar korelasinya dengan variabel loyalitas (0.815), lebih besar korelasinya dengan variabel *employee engagement* (0.803) dan lebih besar korelasinya dengan variabel *coaching* (0.799).

### Evaluasi Model Pengukuran Struktural

Evaluasi Model Pengukuran Struktural adalah evaluasi atas pengujian hipotesis penelitian. Pengaruh antara variabel dipresentasikan dalam *path coefficient* atau koefisien. Tahapan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

#### 1) Uji Inner VIF

Pemeriksaan estimasi model akan robust (tidak bias) bila tidak ada kolinieritas/hubungan yang tinggi antara variabel. Ukuran yang digunakan untuk memeriksa kolinieritas adalah inner VIF (*variane inflated factor*) di mana dalam Hair *et al* (2019) direkomendasikan di bawah 5 (tidak adakolinieritas).

Tabel 4. Inner VIF

	Loyalitas (Z)	Employee Engagement (Y)
<b>Komunikasi (X2)</b>	2.765	3.395
<b>Loyalitas (Z)</b>		4.365
<b>Employee Engagement (Y)</b>		
<b>Coaching (X1)</b>	2.765	4.059

Sumber: Data Primer Diolah (2024),

Tabel 4. menggambarkan nilai Inner VIF, sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural maka perlu melihat ada tidaknya multikolinier antara variabel yaitu dengan ukuran statistik inner VIF. Hasil estimasi menunjukkan nilai inner VIF  $< 5.00$ , maka tingkat multikolinier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat robust (tidak bias).

#### 2) Pengujian signifikansi Path Coefficient

Pengujian ini berkaitan dengan pengujian hipotesis penelitian. Proses pengujian hipotesis dalam SEM PLS dilakukan melalui proses bootstrapping di mana nilai *t statistic* dia tas 1.960

atau *p-value* di bawah 0.05 menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel.

### 3) f Square

*f square* menjelaskan pengaruh variabel dalam level *struktural*. Dalam Hair *et al* (2019) interpretasi nilai *f square* pengaruh langsung pada level *structural* adalah pengaruh rendah (*f square* = 0.020), pengaruh sedang (*f square* = 0.150) dan pengaruh tinggi (*f square* = 0.350). *f square* Mediasi (*Upsilon v*) menjelaskan pengaruh variabel mediasi. Menurut Lachowicz et al., (2018) interpretasi nilai *f square* mediasi adalah : rendah (0.020), pengaruh sedang (0.075) dan pengaruh tinggi (0,175). Ogbeibu, S., et al., (2021).

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

No.	Pernyataan Hipotesis	Path Coefficients	t statistics (hitung)	p-value	f Square	Hasil	
H1	<i>Coaching berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas</i>	X1 → Z	0.544	6.332	0.000	0.468	<b>Hipotesis diterima</b>
H2	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas	X2 → Z	0.380	4.284	0.000	0.228	<b>Hipotesis diterima</b>
H3	<i>Coaching berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement</i>	X1 → Y	0.216	2.028	0.043	0.049	<b>Hipotesis diterima</b>
H4	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement	X2 → Y	0.276	2.804	0.005	0.095	<b>Hipotesis diterima</b>
H5	Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement	Z → Y	0.436	4.042	0.000	0.184	<b>Hipotesis diterima</b>
H6	<i>Coaching berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement</i>	X1 → Z → Y	0.237	3.091	0.002	0.056	<b>Hipotesis diterima</b>

No.	Pernyataan Hipotesis	Path Coefficients	t statistics (hitung)	p-value	f Square	Hasil
	<i>melalui Loyalitas</i>					
H7	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	X2 → Z → Y	0.165	3.440	0.001	0,027

Sumber: Data Primer Diolah (2024),

Nilai t hitung untuk variabel *coaching berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas* diperoleh sebesar 6.332 dengan nilai signifikansi p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.544. Maka dapat disimpulkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh *coaching* dalam meningkatkan loyalitas, mempunyai pengaruh interval tinggi (*f square* 0.468). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 1 di terima.

Nilai t hitung untuk variabel komunikasi terhadap loyalitas diperoleh sebesar 4.284 dengan nilai signifikansi p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.380. Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh komunikasi dalam meningkatkan loyalitas, mempunyai pengaruh interval sedang (*f square* 0.0228). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 2 di terima.

Nilai t hitung untuk variabel *coaching* terhadap *employee engagement* diperoleh sebesar 2.028 dengan nilai signifikansi p-value 0,049. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.216. Maka dapat disimpulkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh *coaching* dalam meningkatkan *employee engagement*, mempunyai pengaruh interval rendah (*f square* 0.049). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 3, di terima.

Nilai t hitung untuk variabel komunikasi terhadap *employee engagement* diperoleh sebesar 2.804 dengan nilai signifikansi p-value 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.276. Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh komunikasi dalam meningkatkan *employee engagement*, mempunyai pengaruh interval rendah (*f square* 0.095). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 4, di terima.

Nilai t hitung untuk variabel loyalitas terhadap *employee engagement* diperoleh sebesar 4.042 dengan nilai signifikansi p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.436. Maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh keberadaan loyalitas dalam meningkatkan *employee engagement*, mempunyai pengaruh interval rendah (*f square* 0.184). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 5 di terima.

Nilai t hitung untuk variabel *coaching* terhadap *employee engagement* melalui loyalitas diperoleh sebesar 3.091 dengan nilai signifikansi p-value 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.237. Maka dapat disimpulkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui kecerdasan spiritual pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui loyalitas, mempunyai pengaruh interval rendah (*f square* 0.056). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 6 di terima.

Nilai t hitung untuk variabel komunikasi terhadap *employee engagement* melalui loyalitas diperoleh sebesar 3.440 dengan nilai signifikansi p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari proses bootstrapping nilai t statistic di atas 1.960 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,050, serta nilai koefisien jalur (*path coefficients*) menunjukkan tanda positif yaitu sebesar 0.165. Maka dapat disimpulkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku, pengaruh *coaching* terhadap *employee engagement* melalui loyalitas, mempunyai pengaruh interval rendah (*f square* 0,027). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 7, diterima.

## PEMBAHASAN

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. *Coaching* berpengaruh terhadap loyalitas karena *coaching* merupakan komunikasi dua arah yang saling terbuka antara atasan dan bawahan. *Coaching* dilaksanakan secara *privacy* di mana dialog secara terbuka dan bersahabat. Tentunya diharapkan tumbuh *trust* dan rasa saling menghargai sehingga pada akhirnya akan menciptakan loyalitas dalam diri karyawan tersebut. *Coaching* merupakan kegiatan atau tindakan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka di bidang tertentu, yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan. Dengan *coaching* dapat membantu karyawan untuk bisa mengeluarkan persoalan yang ada pada diri seorang karyawan. Ketika karyawan berkelut dengan satu persoalan, persoalan itu akan membesar. Tetapi ketika karyawan fokus pada solusi, persoalan itu bisa ditangani dan karyawan mendapatkan energi yang lebih besar untuk menanganinya.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Komunikasi berpengaruh positif karena komunikasi yang dilakukan rutin baik pada saat *morning briefing*, *meeting* mingguan maupun pembicaraan yang sifatnya internal, antara atasan, bawahan maupun teman sendiri, akan menumbuhkan rasa percaya dan dihargai, karena semua bisa dibicarakan dengan baik, lancar tanpa kendala, maka akan tumbuh loyalitas dalam

diri karyawan tersebut. Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun bawahan dengan atasan akan menciptakan pengertian yang dapat membantu dalam membangun *relationship* yang tulus. Komunikasi yang buruk dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan atau pimpinan harus rutin mengartikulasikan kebijakan, tujuan dan sasaran untuk karyawan dan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Pembicaraan *coaching* yang dilakukan dua arah, membuka ruang dialog yang sangat personal antara atasan dan bawahan. Di sini juga dibahas pencapaian misi visi perusahaan, dan pada akhirnya akan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, karena karyawan merasa dilibatkan dalam pencapaian target perusahaan. *Coaching* dilakukan oleh perusahaan atau pimpinan dalam menggali potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu untuk belajar bukan mengajari. Dengan *coaching*, pimpinan dapat menggali potensi-potensi lain yang ada pada karyawan. *Coaching* menciptakan hubungan kemitraan yang kuat antara pimpinan (*Coach*) dengan bawahan (*Coachee*). Dengan *coaching* dapat memberdayakan karyawan dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi dan perbaikan kinerja sehingga karyawan memiliki keterlibatan dengan pekerjaan mereka, antusias dengan perusahaan, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Komunikasi yang baik bisa dilakukan kapan saja, tidak harus periodik. Komunikasi juga bisa dilakukan untuk update terkini, *feedback*, pandangan umum atasan dan lain-lain, sehingga akan timbul rasa memiliki dari karyawan. Komunikasi karyawan menjadi alat yang paling penting untuk mengembangkan hubungan kerja yang kuat di antara karyawan dan pimpinan. Komunikasi yang lancar dan jelas dapat dengan cepat membangun kepercayaan di antara karyawan dan pimpinan. Komunikasi yang tepat membantu karyawan untuk mengidentifikasi diri mereka dengan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan. Karyawan kemudian akan antusias untuk melakukan yang terbaik dan menjadi lebih terlibat dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Jika karyawan kekurangan informasi dan instruksi yang relevan, akurat, menarik dari pimpinan, bagaimana pimpinan bisa mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Karyawan yang menyadari apa perannya, kontribusi apa sebagai personal yang bisa dia berikan terhadap perusahaan, akan memiliki *engagement* terhadap perusahaan, terbukti dari usaha yang sungguh-sungguh dan memberikan nilai positif serta loyalitas yang selalu dikedepankan. Karyawan yang memiliki nilai *engagement* merupakan karyawan yang mempunyai keterikatan penuh dan semangat terhadap pekerjaan mereka. *Employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan baik berhenti dari perusahaan maupun pindah ke perusahaan lain. Ketika karyawan memiliki loyalitas kepada perusahaan, maka akan menimbulkan perasaan antusias saat karyawan ikut andil dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Loyalitas di sini juga berarti bahwa setiap individu

memahami tugas dan tanggung jawabnya, seberapa besar kontribusi yang dia berikan sehingga berpengaruh signifikan terhadap unit kerjanya, bahkan juga merasa terpacu apabila belum memberi kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itulah Loyalitas menjadi yang membedakan antara karyawan satu dan lainnya. *Coaching* dapat membantu karyawan untuk bisa menyampaikan persoalan, beban dan masalah yang ada pada diri seorang karyawan. Ketika karyawan berkelut dengan satu persoalan dan masalah, persoalan dan masalah itu bisa makin membesar jika tidak disampaikan kepada perusahaan. Tetapi ketika karyawan fokus pada solusi, persoalan itu bisa ditangani dan karyawan mendapatkan energi yang lebih besar untuk menanganinya. Perusahaan atau pimpinan melakukan *coaching* kepada karyawan tujuannya untuk mengetahui apa yang dibutuhkan atau diinginkan karyawan kepada perusahaan. Loyalitas karyawan kepada perusahaan akan terwujud apabila perusahaan juga ikut andil dalam mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke tempat lain atau berhenti bekerja dari perusahaan.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku. Komunikasi di sini berarti terdapat keterbukaan informasi, bisa dilakukan kapan saja baik secara *offline* maupun *online* antara karyawan dengan atasan. Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan ataupun bawahan dengan atasan serta komunikasi antar sesama karyawan akan menciptakan pengertian yang dapat membantu dalam membangun hubungan yang harmonis sehingga dapat memberikan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Komunikasi yang buruk dapat mempengaruhi loyalitas karyawan, karena karyawan merasa tidak tenang jika ingin menyampaikan sesuatu hal terkait pekerjaan kepada atasan, bawahan dan sesama karyawan. Oleh karena itu, perusahaan atau pimpinan harus rutin menyampaikan kebijakan, tujuan dan sasaran untuk karyawan dan untuk meningkatkan loyalitas karyawan sehingga karyawan merasa terikat dengan perusahaan. Komunikasi yang baik dalam menyampaikan aturan dan informasi yang ada di perusahaan dibutuhkan agar karyawan paham apa yang menjadi tanggung jawab dan haknya sebagai karyawan dalam perusahaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
3. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
4. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
5. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
6. *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.
7. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Loyalitas pada PT. Bank X (Persero) Tbk., Kantor Regional X Sulawesi dan Maluku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, I. M., Lubis, A. R., & Putra, T. R. I. (2020). *Optimize The Workplace Spirituality And Employee Loyalty To Achieve Operational Excellence Through Employee Engagement: Study In Pt Cipta Kridatama Site Mifa*. International Journal of Scientific and Management Research, 3(3), 304-315.
- Anggreana, V., Hendriani, S., & Fitri, K. (2015). *Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap employee engagement pada pegawai negeri sipil di kantor bupati bagian umum setda Kabupaten Siak*
- Anggraini, E. S., & Utara, S. (2021). *Pola komunikasi guru dalam pembelajaran anak usia dini melalui bermain*. *Jurnal Bunga Rampai Usia Emas*, 7(1), 27-37.
- Anggraini, L., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). *Faktor-Faktor yang mempengaruhi employee engagement generasi y*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 37(2).
- Armilsar, T. A. L. P. (2022). *Analisis Employee Engagement Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaengbaeng Di Makassar* (Doctoral Dissertation, Universitas Bosowa).
- Arief, A. S., Pattiasina, P. J., & Remus, S. P. (2021). *Relevance of human resource management on small business objective in digital era: A critical review of research evidence*. International Journal of Social Sciences and Humanities, 5(2), 79-91.
- Arief, A. S., Purba, S., Butarbutar, M., Hasyim, H., Simarmata, H. M. P., Purba, B., ... & Simatupang, S. (2021). *Dasar-Dasar Komunikasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Asmara Indahingwati, S. E., Nugroho, N. E., & SE, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.
- Azzaki, J. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada BRI Syariah Kantor Pusat* (Bachelor's thesis, Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Boleng, A. (2022). *Pengaruh komunikasi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pegadaian Kanwil Medan* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS QUALITY).
- Budiono, A., Surachmi, S., & Setiadi, G. (2022). *Implementasi Collaborative Coaching Pada Kinerja Guru SDN Penambuhan*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(18), 45-52.
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, V. (2020). *Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Dwitiantiny, S., & Wijono, S. (2022). *Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Credit Union (CU) Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat*. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 16(01), 13-24.
- Effendy, Onong Uchjana. 2017. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Febriani, Y., & Mulyana, O. P. (2021). *Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan PT. X Character*: *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(5), 1-12.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. John Wiley & Sons

- Fikri, R., Mujahidin, M. H., Sutisna, N. A., Najat, K., & Laksana, A. (2024). *Dinamika Komunikasi Korporasi dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z. ETIC (Education And Social Science Journal)*, 1(2), 107-118.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harapan, E., Pd, M., Ahmad, S., & MM, D. (2022). *Komunikasi antar pribadi: Perilaku insani dalam organisasi pendidikan*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Iqbal, M., & Fitri, M. A. (2023). *The Effect Of Work Discipline Leadership and Work Loyalty On Employee Performance at the South Bengkulu Health Office*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 811-816.
- Jaya, M. Z. (2020). *Persepsi Pensyarah Rakan Elit Terhadap Pencerapan Coaching Pensyarah Semasa Penyeliaan Praktikum Semester 7*. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 71.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). *Pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) area Bekasi*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 697-703.
- Karunia, P., & Hadi, A. S. P. P. (2022). *Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Employee Engagement di PT. Mastersystem Infotama*. Prosiding Hubungan Masyarakat, 8(1), 42-48.
- Kaswan. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kusumawardhani, D. N. (2023). *Peranan Sistem Pengelolaan Pengetahuan Dan Coaching Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Pt Chitose Internasional Tbk*. Tesis Magister Manajemen Universitas Komputer Indonesia
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). *A novel measure of effect size for mediation analysis*. *Psychological Methods*, 23(2), 244.
- Lisabella, M., & Hasmawaty, H. (2021). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life) terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement) serta implikasinya pada kepuasan kerja pegawai*. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(4), 209-226.
- Listiana, Y., Fitria, N., & Nahdiyah, A. C. F. (2023). *Transformasi Manajemen Perkantoran Di Era 2024: Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karyawan Untuk Meningkatkan Keterampilan Dan Kreativitas Pada Manajemen Perkantoran*. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi Dan Manajerial (JKSM)*, 1(4), 152-160.
- Mahayuni, A. A. P., & Dewi, A. S. K. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Mahfudz, I. Z., Winahyu, P., & Rahayu, J. (2023). *Pengaruh Komunikasi, Employee Engagement, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan pada Swalayan Virgin Purwoharjo Banyuwangi*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 1(2), 1-14.

- Manullang, S. O., Arief, A. S., Syahril, S., & Sari, R. K. (2021). *The identification of the superior human resources in managing profitable entrepreneurs' activities during Covid-19 pandemic in Indonesia*. *Jurnal Siasat Bisnis*, 166-176.
- Mase, D. J. E. P., & Widigdo, A. M. N. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Employee Engagement Pada Bpjs Kesehatan Kantor Pusat*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(4), 447-456.
- Maulidya, S., Susita, D., & Handaru, A. W. (2023). *Analisis Pengaruh Kerjasama Tim Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Umkm Di Kota Baubau*. *Jurnal Pijar*, 2(01), 33-43.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Nalle, D. E., & Laan, R. (2021). Pengaruh Karakteristik Biografis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Pelatihan Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 311-329.
- Natura, B. (2023). Hubungan Antara Perceived Organizational Support dengan Employee Engagement pada Karyawan PT. X. *Jurnal Perspektif Psikologi Indonesia*, 1(2), 57-63.
- Nuravida, V. (2020). *Pengaruh Coaching Dan Teamwork Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Ciliwung Camp Nusantara)* (Doctoral dissertation, STIE Malangkucecwara).
- Palupi, T. N. (2022). *Pengaruh Pelatihan dengan Metode Coaching Terhadap Prestasi Kerja PT Jakarta Propertindo* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan).
- Passmore, J. & Oades, L. G. 2016. *Positive Psychology Coaching Techniques: Three Good Things*, The Coaching Psychologist. 12(2), 77-78.
- Priyatno, D. 2018. SPSS Panduan Mudah Olah Data bagi Mahasiswa dan Umum. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).
- Purnomo, A. (2018). Pelaksanaan kebijakan komunikasi organisasi pemerintahan di Indonesia. *JURNAL NOKEN: Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(2), 11-26.
- Putri, A. A., Suwarsi, S., & Frendika, R. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Loyalitas Dan Kinerja Karyawan Cv Core Rubber. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 759-765.
- Rais, I. S., & Parmin. 2020. *Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening(Studi Pada Pegawai NonPNS DISTAPANG Kabupaten Kebumen)*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(5), hal 813-833.
- Rayskia, M. I., & Edlina, R. (2024). Upaya Komunikasi Bhabinkamtibmas Kelurahan Limau Manis Kota Padang Dalam Pembinaan Peraturan Lalu Lintas Di Sma Negeri 15 Padang. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial (JKOMDIS)*, 4(1), 267-274.

- Resdiana, R., & Aima, M. H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Employee Engagement Pegawai (Studi Kasus Pada Sekretariat Kabinet). *Swot*, 7(1), 279555.
- Rindarti, E. (2021). Implementasi coaching untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah melaksanakan evaluasi pembelajaran jarak jauh. *Indonesian Journal of Educational Development (IJED)*, 2(3), 401-415.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4 Oststeinbek: SmartPLS GmbH*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi edisi 16. Jakarta: Salemba Empat, 109-182.
- Rosyidin, D. (2021). *Pengaruh Coaching dan Mentoring Terhadap Kinerja Pegawai Di Pekon Gumuk Mas Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Pringsewu).
- Safar, I., Wahyu, W., Nurdin, N., & Ariska, A. (2024). The Role Of Leadership As Moderation: The Relationship Of Knowledge Management To Lecturer Performance. *Jurnal Dimensi*, 13(1), 111-117.
- Samad, A., & Sujatmiko, S. (2024). Analisis Pengaruh Kenyamanan, Bonus dan Tunjangan Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Karyawan Pada Pegadaian Syariah Cabang Pangkajene. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Terapan*, 2(1), 36-48.
- Saputra, Y. E. A. (2014). Manajemen dan Perilaku Organisasi. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Seridana, S. (2024). Strategi Coaching Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dalam Pencapaian Visi Misi Gubernur Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(2), 685-693.
- Setiaji, R. D., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx), Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Lpp Rri Madiun. *Analisis*, 14(01), 122-134.
- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis dukungan organisasional persepsi dan employee engagement terhadap kinerja karyawan: Kepuasan kerja sebagai pemediasi. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(3), 286-304.
- Sitompul, P., Tinambunan, A. P., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh komitmen, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Hilon Sumatera. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 120-133.
- Sodikin, S. (2021). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Asosiasi LDPM GAPOKTAN Mitra Permata Kebumen)* (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang: Hari Sucahyowati\*, Andi Hendrawan. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15.

- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sukatno, S. T., Huseini, M., Syafganti, I., & Irwansyah, I. (2018). Komunikasi Internal Pt. Solid Logistics Memengaruhi Meningkatnya Employee Engagement. *Inter Komunika*, 3(2), 176-191.
- Syofian, S., & Waliamin, J. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Etika Kerja Dan Komunikasi Terhadap Loyalitas Pegawai Bpjs Kesehatan Cabang Kota Bengkulu. *Creative Research Management Journal*, 5(2).
- Wijaya, S. (2023). Pengaruh Ethical Leadership dalam Menciptakan Work Engagement Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 378-392.
- Yasmine, P. C., & Fanji, F. W. (2024). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Dunia Sandang. *eCo-Buss*, 6(3), 1577-1589.
- Yauwerissa, A. G., & Hendrika, L. (2013). Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Employee Engagement Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 1(2), 1-11.
- Zaki, H., & Setianingsih, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT Indomarco Prismatama Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka Emba*, 3(1), 278-289.