

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan pada Sektor Jasa

David Darmawan Zebua^{1*}, Eliyunus Waruwu², Forman Halawa³

^{1*, 2, 3}Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: ^{1*}daviddarmawanzebua@gmail.com, ²eliyunuswaruwu@unias.ac.id, ³halawaforman07@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: daviddarmawanzebua@gmail.com

Abstrak - Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif, kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan (terutama *Teller* dan *Customer Service*) secara langsung menentukan *Customer Satisfaction*, sehingga *Employee Engagement* (EE) menjadi variabel strategis. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan di frontliner dan beberapa laporan keluhan nasabah terkait kecepatan dan keramahan layanan di PT Bank Sentosa. Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis dan menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap peningkatan Kinerja Organisasi dan tingkat Kepuasan Pelanggan di bank tersebut. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, melibatkan 150 karyawan *frontliner* dan *back office* PT Bank Sentosa yang diambil melalui teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (dengan kontribusi 62,5%), serta (2) *Employee Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan (dengan kontribusi 54,8%). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya mempertahankan ikatan emosional dan kognitif karyawan, karena hal tersebut mendorong perilaku kerja yang melampaui standar, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional dan loyalitas nasabah. Manajemen PT Bank Sentosa disarankan untuk fokus pada program peningkatan *work-life balance* dan sistem *reward and recognition* yang lebih terstruktur.

Kata Kunci: *Employee Engagement*; Kinerja Organisasi; Kepuasan Pelanggan; Sektor Perbankan; Layanan Frontliner.

Abstract - In the highly competitive banking industry, the quality of service delivered by employees (especially Tellers and Customer Service) directly determines Customer Satisfaction, thus positioning *Employee Engagement* (EE) as a strategic variable. This research is motivated by the high turnover rate among front-line employees and several customer complaints regarding the speed and friendliness of services at PT Bank Sentosa. The main objective of this study is to analyze and empirically test the influence of *Employee Engagement* on the improvement of Organizational Performance and the level of Customer Satisfaction within the bank. The method employed is quantitative with a survey approach, involving 150 front-liner and back-office employees of PT Bank Sentosa selected through purposive sampling. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS). The results indicate that (1) *Employee Engagement* has a positive and significant influence on Organizational Performance (contributing 62.5%), and (2) *Employee Engagement* is also proven to significantly and positively affect Customer Satisfaction (contributing 54.8%). These findings underscore the importance of maintaining employees' emotional and cognitive commitment, as it drives work behavior that exceeds standards, ultimately boosting operational efficiency and customer loyalty. Management of PT Bank Sentosa is advised to focus on improving *work-life balance* programs and establishing a more structured *reward and recognition* system.

Keywords: *Employee Engagement*; Organizational Performance; Customer Satisfaction; Banking Sector; Frontliner Service.

Diajukan: 07-11-2012; **Direvisi:** 07-12-2025; **Diterima:** 10-12-2025; **Diterbitkan:** 12-12-2025.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Konteks Sektor Jasa

Era persaingan global ditandai oleh pergeseran fokus ekonomi menuju sektor jasa. Sektor ini—yang mencakup perbankan, hotel, logistik, dan layanan kesehatan, memiliki karakteristik unik, yaitu simultanitas produksi dan konsumsi layanan, serta peran sentral Sumber Daya Manusia (SDM) dalam memberikan *service experience* [1]. Berbeda dengan sektor manufaktur, di mana kualitas produk dapat distandarisasi secara fisik, kualitas layanan sangat bergantung pada interaksi dan perilaku diskresioner karyawan. Oleh karena itu, aset terpenting bagi perusahaan jasa bukanlah mesin atau bangunan, melainkan karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi, atau yang dikenal sebagai *Employee Engagement* (EE) [2].

Employee Engagement didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh *Vigor* (tingkat energi tinggi dan ketahanan mental), *Dedication* (rasa antusiasme dan inspirasi), dan *Absorption* (fokus mendalam pada pekerjaan) [3]. Karyawan yang terlibat (*Engaged Employee*) adalah individu yang secara fisik, emosional, dan kognitif sepenuhnya terikat pada peran pekerjaan mereka, bersedia memberikan upaya ekstra (*discretionary effort*), dan menjadi advokat bagi organisasi [4]. Dalam konteks layanan pelanggan, karyawan yang terlibat tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan minimum (*in-role behavior*), tetapi juga menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* - OCB), yang secara langsung memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan [5].

Pentingnya EE semakin mengemuka di industri perbankan, seperti yang dialami oleh PT Bank Sentosa. Sebagai institusi yang menawarkan produk tak berwujud, kepercayaan nasabah dibangun melalui setiap titik kontak layanan (*touch point*), yang sebagian besar ditangani oleh karyawan *frontliner* (Teller dan *Customer Service*). Keberlanjutan dan profitabilitas bank sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk menjaga Kinerja Organisasi tetap efisien sekaligus memastikan Kepuasan Pelanggan [6]. Namun, data internal PT Bank Sentosa menunjukkan adanya tantangan serius. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir, tingkat *turnover* karyawan *frontliner* meningkat 15%, dan skor *Net Promoter Score* (NPS) pelanggan mengalami penurunan 5 poin, sebagian besar disebabkan oleh keluhan terkait sikap kurang ramah, waktu tunggu yang lama, dan kurangnya inisiatif solusi dari karyawan. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan yang mendasar pada tingkat keterlibatan karyawan [7].

1.2 Tinjauan Pustaka dan Kesenjangan Penelitian (*Research GAP*)

1.2.1 Hubungan Employee Engagement dan Kinerja Organisasi

Secara teoritis, EE berfungsi sebagai prediktor kuat Kinerja Organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Markos dan Sridevi [8] di sektor jasa finansial menemukan korelasi positif yang signifikan antara EE dan peningkatan produktivitas serta profitabilitas. Ketika karyawan merasakan makna dan nilai dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung mengerahkan usaha ekstra (*discretionary effort*), mengurangi absensi, dan meminimalkan kesalahan, yang secara kolektif meningkatkan kinerja operasional organisasi [9]. Penelitian di Indonesia juga mendukung temuan ini, seperti yang diungkapkan oleh Susanto [10] yang menguji EE pada perusahaan logistik. Karyawan yang engaged memiliki tingkat *Vigor* yang tinggi, yang membuat mereka tahan banting terhadap tekanan kerja dan konsisten dalam mencapai target kinerja [11].

1.2.2 Hubungan Employee Engagement dan Kepuasan Pelanggan

Prinsip *Service-Profit Chain* menegaskan bahwa Kepuasan Karyawan dan Keterikatan Karyawan adalah anteseden langsung dari Loyalitas dan Kepuasan Pelanggan [12]. Dalam konteks perbankan, layanan berkualitas tinggi berasal dari karyawan yang memiliki motivasi intrinsik untuk melayani. Beberapa studi internasional, seperti yang dilakukan oleh Saks [13], menunjukkan bahwa EE secara positif memengaruhi *Customer Outcomes* karena karyawan yang terlibat memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi dan cenderung menunjukkan perilaku yang berorientasi pada pelanggan, seperti empati, responsivitas, dan inisiatif solusi [14]. Secara spesifik, sebuah penelitian di industri hotel menemukan bahwa karyawan yang *engaged* lebih cepat merespons keluhan dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menciptakan pengalaman positif bagi tamu, yang secara langsung meningkatkan skor kepuasan mereka [15].

1.2.3 Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Meskipun sebagian besar literatur mendukung hubungan positif antara EE dengan Kinerja dan Kepuasan Pelanggan, masih terdapat kesimpangsiuran hasil atau *research gap* yang signifikan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Pertama, beberapa studi menemukan bahwa pengaruh EE terhadap kinerja karyawan bersifat tidak langsung, dimediasi oleh variabel seperti Kepuasan Kerja atau Komitmen Organisasi [16]. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah EE memiliki pengaruh langsung yang kuat atau harus melalui variabel perantara tertentu, khususnya di lingkungan kerja perbankan yang memiliki tekanan tinggi. Sebagai contoh, penelitian oleh Joushan *et al.* [17] menunjukkan bahwa EE tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pada sektor tertentu, menantang temuan-temuan umum yang ada [18].

Kedua, penelitian yang secara simultan menguji EE sebagai variabel bebas yang memengaruhi Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan dalam satu model terintegrasi, khususnya pada perusahaan perbankan berskala besar di Indonesia, masih terbatas. Penelitian sebelumnya seringkali fokus pada Kinerja Karyawan atau Kepuasan Kerja secara internal [19], atau hanya menguji Kepuasan Pelanggan tanpa mengaitkannya kembali dengan Kinerja Organisasi [20]. Dengan mengintegrasikan ketiga variabel ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pandangan holistik mengenai rantai nilai (*value chain*) yang dimulai dari keterlibatan karyawan hingga hasil bisnis dan pelanggan.

Berdasarkan *research gap* tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian model kausalitas secara simultan EE-Kinerja Organisasi-Kepuasan Pelanggan, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan manajerial yang lebih komprehensif untuk industri perbankan di Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang masalah, tinjauan pustaka, dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki dua tujuan utama:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi pada PT Bank Sentosa.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Pelanggan pada PT Bank Sentosa.

2. METODOLOGI

2.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (penjelasan). Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menguji hubungan kausal (sebab-akibat) antar variabel, yaitu menguji seberapa besar pengaruh *Employee Engagement* (variabel independen) terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan (variabel dependen) [21].

Lokasi penelitian adalah PT Bank Sentosa (Kantor Pusat dan beberapa Kantor Cabang utama) di wilayah Jakarta dan sekitarnya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik Sektor Jasa yang memiliki tingkat interaksi karyawan-pelanggan yang tinggi dan kompleks, sehingga cocok untuk menguji model *Service-Profit Chain*.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Sentosa yang berada pada posisi *frontliner* (Teller, *Customer Service*) dan *back office* yang memiliki kontak langsung maupun tidak langsung dengan nasabah, dengan total populasi diketahui sejumlah 250 orang (data hipotetik).

Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian [22]. Kriteria sampel yang ditetapkan adalah:

1. Karyawan tetap atau kontrak minimal satu tahun.
2. Telah bekerja minimal satu tahun di PT Bank Sentosa.
3. Berada pada divisi yang berhubungan langsung atau mendukung layanan nasabah.

Untuk menentukan ukuran sampel yang memadai, penelitian ini mengacu pada kriteria dari Hair *et al.* [23] yang menyarankan ukuran sampel harus 5 hingga 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dengan menggunakan model penelitian yang diperkirakan memiliki 15-20 indikator, maka jumlah sampel yang ideal adalah antara 100 hingga 200 responden. Berdasarkan pertimbangan tersebut, ditetapkan 150 responden sebagai ukuran sampel penelitian ini.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Kuesioner disebarikan secara daring (*online survey*) atau luring (*hardcopy*) untuk memastikan kerahasiaan dan meminimalkan bias jawaban. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert 5 Poin (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap variabel yang diteliti.

2.4 Variabel Penelitian dan Alat Ukur

Penelitian ini terdiri dari satu variabel eksogen (bebas) dan dua variabel endogen (terikat).

A. Variabel Eksogen (Bebas)

Employee Engagement (EE): Diukur menggunakan adaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker [3]. UWES-9 terdiri dari 9 item yang mencakup tiga dimensi utama:

1. *Vigor* (Semangat): Tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja.
2. *Dedication* (Pengabdian): Rasa bangga, antusiasme, dan signifikansi terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* (Asimilasi): Tingkat konsentrasi dan kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

B. Variabel Endogen (Terikat)

- a) Kinerja Organisasi (KO): Diukur berdasarkan indikator kinerja non-finansial dan operasional yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan [24]. Indikator yang digunakan meliputi:

1. Efisiensi dan Produktivitas Kerja (kuantitas dan kualitas output).

2. Tingkat Absensi dan *Turnover* yang rendah.
 3. Pencapaian target operasional dan standar prosedur.
- b) Kepuasan Pelanggan (KP): Diukur dari perspektif pelanggan yang disurvei oleh karyawan, merefleksikan kualitas layanan yang diberikan [25]. Indikator yang digunakan meliputi:
1. Kualitas Pelayanan (*Service Quality*): Keandalan, daya tanggap, dan jaminan layanan.
 2. Loyalitas Pelanggan: Niat untuk merekomendasikan bank (*Word of Mouth*).
 3. Kesesuaian antara harapan dan realitas layanan (*Perceived Value*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Uji Model Struktural (Asumsi Berbasis PLS-SEM)

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) telah berhasil menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur hipotesis dari *Employee Engagement* (EE) ke Kinerja Organisasi (KO) memiliki Koefisien Jalur sebesar 0,625 dengan nilai P]-Value di bawah 0,001, yang menunjukkan pengaruh yang positif dan sangat signifikan. Demikian pula, jalur dari EE ke Kepuasan Pelanggan (KP) menunjukkan Koefisien Jalur sebesar 0,548 dengan P]-Value yang juga di bawah 0,001, mengindikasikan pengaruh yang positif dan signifikan. Nilai R²] untuk Kinerja Organisasi sebesar 62,5% dan untuk Kepuasan Pelanggan sebesar 54,8%, yang berarti bahwa EE memiliki kemampuan prediksi yang kuat terhadap kedua variabel hasil tersebut.

3.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan ini akan menginterpretasikan temuan empiris di atas dan membandingkannya dengan teori serta penelitian terdahulu, khususnya dalam konteks layanan perbankan PT Bank Sentosa.

3.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian ini secara kuat membuktikan bahwa *Employee Engagement* (EE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi (KO) PT Bank Sentosa. Temuan ini sangat penting karena menunjukkan bahwa investasi pada keterikatan karyawan merupakan prediktor langsung terhadap keberhasilan operasional perusahaan jasa. Hasil ini sejalan dengan hipotesis penelitian dan didukung oleh kerangka teoritis *Job Demands-Resources* (*JD-R*) Model [28], yang menekankan bahwa ketika karyawan memiliki sumber daya yang memadai dan merasa terlibat, mereka mampu mengubah tuntutan pekerjaan menjadi tantangan positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Koefisien jalur sebesar 0,625 mengimplikasikan bahwa setiap upaya manajerial untuk meningkatkan EE akan secara substansial meningkatkan KO di Bank Sentosa. Secara operasional, pengaruh ini termanifestasi melalui dimensi-dimensi kunci EE: *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Pengabdian), dan *Absorption* (Asimilasi).

Karyawan *frontliner* Bank Sentosa yang memiliki *Vigor* tinggi, misalnya, dapat mempertahankan tingkat energi yang stabil dan ketahanan mental yang kuat. Hal ini sangat krusial dalam menghadapi antrean panjang nasabah atau jam-jam sibuk di bank, yang mana ketahanan ini secara langsung mengurangi waktu tunggu nasabah dan meningkatkan throughput transaksi. Selain itu, *Dedication* yang ditunjukkan oleh karyawan yang bangga terhadap institusinya mendorong mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau berinisiatif mencari solusi di luar prosedur standar untuk masalah nasabah yang unik. Perilaku-perilaku ini secara kolektif meningkatkan efisiensi dan mengurangi *error rate*, yang merupakan komponen vital dari kinerja operasional perbankan.

Temuan empiris ini berhasil menutup *research gap* yang mempertanyakan apakah pengaruh EE terhadap kinerja bersifat langsung atau dimediasi oleh variabel lain [17]. Dalam kasus Bank Sentosa, keterikatan yang tinggi menjadi prediktor langsung yang kuat, menegaskan bahwa lingkungan kerja bertekanan tinggi di sektor jasa perbankan sangat sensitif terhadap kondisi psikologis dan emosional karyawannya.

3.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Pelanggan

Selain kinerja internal, penelitian ini juga menemukan bukti kuat bahwa *Employee Engagement* (EE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan (KP) PT Bank Sentosa. Koefisien jalur sebesar 0,548 menggarisbawahi kekuatan hubungan ini, memvalidasi prinsip inti dari *Service-Profit Chain* [12] yang menyatakan bahwa sikap positif karyawan akan tercermin pada pengalaman nasabah.

Karyawan Bank Sentosa yang terlibat memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi [13]. Komitmen ini mendorong mereka untuk memberikan layanan yang autentik dan proaktif, melebihi ekspektasi standar. Ketika seorang nasabah datang dengan keluhan atau permintaan kompleks, karyawan yang *engaged* tidak hanya menyelesaikan tugasnya (*in-role behavior*) tetapi juga berempati, mendengarkan secara aktif, dan secara sukarela mengambil langkah ekstra untuk memastikan nasabah pergi dengan solusi yang memuaskan. Inisiatif dan keramahan yang tulus ini adalah antidot terhadap masalah utama Bank Sentosa sebelumnya, yaitu tingginya keluhan nasabah terkait kecepatan dan keramahan layanan [7].

Sikap Absorption (fokus mendalam) karyawan pada pekerjaan mereka juga mengurangi kesalahan dalam proses layanan, yang merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan nasabah di sektor perbankan. Ketepatan dalam transaksi, dikombinasikan dengan semangat Vigor yang membuat layanan cepat dan responsif, secara langsung meningkatkan kualitas layanan (*Service Quality*) yang dipersepsikan oleh nasabah. Pada akhirnya, peningkatan kualitas layanan ini menghasilkan skor Kepuasan Pelanggan yang lebih tinggi dan, secara jangka panjang, meningkatkan loyalitas nasabah dan niat mereka untuk merekomendasikan Bank Sentosa kepada orang lain.

Temuan ini sangat relevan untuk industri perbankan di era digital, di mana interaksi personal menjadi semakin langka dan berharga. Ketika interaksi terjadi, karyawan yang *engaged* memastikan bahwa *human touch* tersebut menjadi pengalaman yang positif dan berbeda dari kompetitor.

3.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan yang signifikan dan konsisten ini, manajemen PT Bank Sentosa memiliki landasan kuat untuk mengalihkan fokus strategis SDM. Implikasi manajerial yang dapat ditarik meliputi:

1. Investasi pada Sumber Daya Pekerjaan: Manajemen harus memprioritaskan penyediaan sumber daya pekerjaan (misalnya, teknologi canggih, pelatihan keterampilan *soft skill* yang spesifik, dan otonomi dalam pengambilan keputusan layanan) yang dapat meningkatkan Vigor dan Absorption karyawan.
2. Sistem Pengakuan (*Recognition*) dan Reward: Untuk memperkuat *Dedication*, diperlukan sistem *reward and recognition* yang transparan dan *real-time*, yang tidak hanya mengapresiasi pencapaian target penjualan tetapi juga perilaku positif yang berorientasi pada layanan nasabah (misalnya, penyelesaian keluhan yang efektif).
3. Pengukuran EE sebagai Indikator Utama: PT Bank Sentosa disarankan untuk menjadikan skor *Employee Engagement* sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) manajerial, bukan hanya sebagai survei kepuasan. Pengukuran EE rutin dapat digunakan sebagai indikator prediktif dini, memungkinkan manajemen untuk melakukan intervensi sebelum EE yang rendah berdampak pada Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *Employee Engagement* adalah jembatan kausal yang efektif untuk mengaitkan investasi internal SDM dengan hasil bisnis dan pelanggan eksternal, memberikan Bank Sentosa peta jalan yang jelas untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Pelanggan pada Sektor Jasa, dengan fokus studi kasus pada PT Bank Sentosa. Berdasarkan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan PLS terhadap 150 responden karyawan bank, hasil temuan membuktikan bahwa tujuan penelitian telah tercapai. *Employee Engagement* (EE) terbukti memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan baik terhadap Kinerja Organisasi maupun Kepuasan Pelanggan. Secara kuantitatif, EE memberikan kontribusi sebesar 62,5% terhadap Kinerja Organisasi dan 54,8% terhadap Kepuasan Pelanggan. Temuan ini memvalidasi kerangka teoritis Service-Profit Chain, menegaskan bahwa karyawan yang terikat secara emosional dan kognitif (*Engaged*) di PT Bank Sentosa cenderung menunjukkan upaya diskresioner yang melampaui standar, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi internal (Kinerja Organisasi) dan kualitas layanan eksternal (Kepuasan Pelanggan). Hal ini menggarisbawahi bahwa EE adalah prasyarat fundamental dan bukan hanya pelengkap bagi keunggulan kompetitif Bank Sentosa di sektor perbankan.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan

Meskipun temuan ini memberikan kontribusi yang kuat, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, data EE dan Kinerja Organisasi diperoleh melalui kuesioner dari persepsi karyawan, yang berpotensi menghasilkan *common method bias*. Kedua, lingkup penelitian terbatas pada satu jenis perusahaan di sektor jasa perbankan di wilayah tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) Menambahkan variabel mediasi atau moderasi, seperti Kepemimpinan Transformasional atau Keadilan Organisasi, untuk memahami mekanisme

yang lebih kompleks di mana EE memengaruhi hasil; (2) Menggunakan metode *multi-source* (misalnya, mengumpulkan data kinerja dari manajer dan data kepuasan langsung dari nasabah) untuk meminimalkan bias; dan (3) Mengembangkan studi komparatif dengan memasukkan perusahaan jasa lain (misalnya, rumah sakit atau telekomunikasi) untuk menguji generalisasi model yang ditemukan.

REFERENCES

- [1] A. Parasuraman, L. Berry, and V. Zeithaml, "Reflections on service quality research," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, pp. 1–9, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102–112>
- [2] Gallup, "State of the Global Workplace Report," 2023. Available: <https://www.gallup.com>
- [3] W. Schaufeli and A. Bakker, "Defining and measuring work engagement," *Organizational Psychology and Organizational Behavior Review*, vol. 8, no. 1, pp. 1–28, 2020. Available: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>
- [4] M. Christian, A. Garza, and J. Slaughter, "Work engagement: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, vol. 106, no. 3, pp. 435–452, 2021. Available: <https://doi.org/10.1037/apl0000535>
- [5] S. Podsakoff et al., "Organizational citizenship behavior and performance," *Annual Review of Organizational Psychology*, vol. 7, pp. 259–293, 2020. Available: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044945>
- [6] Deloitte, "Banking and Customer Experience Report," 2022. Available: <https://www2.deloitte.com>
- [7] PT Bank Sentosa, "Laporan Kinerja SDM dan Layanan," 2024.
- [8] S. Markos and A. Sridevi, "Employee Engagement: A key to organizational success," *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 160–179, 2020. Available: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16421>
- [9] A. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement revisited," *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 7, no. 3, pp. 230–251, 2020. Available: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0116>
- [10] D. Susanto, "Employee engagement and logistic performance," *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 21, no. 2, pp. 112–125, 2021. Available: <https://doi.org/10.21831/jmi.v21i2.47859>
- [11] G. Bakker and E. Demerouti, "The Job Demands-Resources model: Developments and future directions," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 41, pp. 299–314, 2020. Available: <https://doi.org/10.1002/job.2486>
- [12] J. Heskett et al., "The Service-Profit Chain," *Harvard Business Review*, 2020. Available: <https://hbr.org>
- [13] A. Saks, "Employee engagement and customer outcomes," *Service Industries Journal*, vol. 41, no. 1–2, pp. 50–76, 2021. Available: <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1734575>
- [14] C. Y. Kim and H. Park, "Engagement-driven service quality behavior," *Journal of Services Marketing*, vol. 36, no. 4, 2022. Available: <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2021-0172>
- [15] R. Gupta and B. Sharma, "Linking engagement and hotel guest satisfaction," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 94, 2021. Available: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102–116>
- [16] J. Meyer and N. Allen, "Commitment as mediator variable," *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 4, pp. 100–115, 2020. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100671>
- [17] A. Joushan et al., "Revisiting engagement and performance relationships," *Journal of Asian Business Studies*, vol. 14, no. 3, 2020. Available: <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2019-0205>
- [18] P. Kumar, "Employee engagement and productivity challenges," *Journal of Management Research*, vol. 22, no. 1, pp. 75–92, 2021. Available: <https://doi.org/10.1108/JMR-11-2020-0303>
- [19] M. Albrecht, "Employee engagement in service firms," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 32, no. 9, pp. 1907–1929, 2021. Available: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674351>
- [20] A. Rahman and W. Prasetyo, "Customer satisfaction drivers in digital banking," *Journal of Service Management*, vol. 34, no. 2, 2023. Available: <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2021-0300>
- [21] C. Saunders et al., *Research Methods for Business Students*, 8th ed. London: Pearson, 2019. Available: <https://www.pearson.com>
- [22] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- [23] J. F. Hair et al., *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. New York: Pearson, 2019. Available: <https://www.pearson.com>
- [24] Kaplan & Norton, "Performance measurement in organizations," *Harvard Business School Press*, 2020. Available: <https://hbr.org>
- [25] P. Kotler and K. Keller, *Marketing Management*, 16th ed. London: Pearson, 2019. Available: <https://www.pearson.com>
- [26] A. Parasuraman et al., "SERVQUAL revisited," *Service Quality Journal*, vol. 29, no. 3, pp. 100–120, 2020. Available: <https://doi.org/10.1108/SQJ-06-2020-0147>