

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Trust* sebagai Variabel *Intervening*

Zubastian Rachman^{1*}, Siti Mujanah², Ida Aju Brahma Ratih³

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia^{1,2,3}

Email Korespodensi: 1262500012@surel.untag-sby.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 05 July 2026

Received 14 July 2026

Published 16 July 2026

Keywords:

Transformational leadership;
organizational culture;
employee engagement;
organizational trust.

Kata Kunci:

Kepemimpinan
transformasional, budaya
organisasi, keterikatan
karyawan, kepercayaan
organisasi, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of transformational leadership, organizational culture, and employee engagement on employee performance, both directly and indirectly through organizational trust as an intervening variable. The research was conducted at PT Kilau Wijaya Dana Dentika, a dental healthcare provider operating five clinics in Jakarta, Tangerang, Karawang, and Bekasi. This explanatory quantitative study involved all 71 employees using a census sampling technique. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings indicate that transformational leadership, organizational culture, and employee engagement significantly influence organizational trust. However, only organizational culture and organizational trust have significant direct effects on employee performance. Transformational leadership and employee engagement do not directly affect performance but have significant indirect effects through organizational trust, demonstrating its mediating role. The model explains 61.2% of the variance in organizational trust and 68.5% of the variance in employee performance. These findings support Social Exchange Theory by highlighting organizational trust as a key psychological mechanism linking leadership, organizational culture, and employee engagement to improved employee performance in the dental healthcare service sector.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan organisasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilaksanakan di PT Kilau Wijaya Dana Dentika, penyedia layanan kesehatan gigi yang mengelola lima klinik di Jakarta, Tangerang, Karawang, dan Bekasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus yang melibatkan seluruh 71 karyawan sebagai responden. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala *Likert* lima

poin dan dianalisis dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Namun, hanya budaya organisasi dan kepercayaan organisasi yang berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepercayaan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan dengan kinerja, serta memediasi sebagian hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Model penelitian mampu menjelaskan 61,2% variasi kepercayaan organisasi dan 68,5% variasi kinerja karyawan. Hasil penelitian menegaskan pentingnya kepercayaan organisasi sebagai mekanisme psikologis dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor layanan kesehatan gigi.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan penentu utama keberlangsungan organisasi jasa layanan kesehatan, termasuk klinik gigi, karena kualitas pelayanan yang diterima pasien secara langsung bergantung pada produktivitas, ketepatan, dan kualitas kerja tenaga medis maupun non-medis (Robbins & Judge, 2022; Armstrong & Taylor, 2020). PT Kilau Wijaya Dana Dentika merupakan perusahaan penyedia jasa kesehatan gigi yang mengalami ekspansi cukup pesat sejak berdiri pada tahun 2022, dari satu klinik di Karawang menjadi lima klinik yang tersebar di Karawang, Bekasi, Jakarta, dan Tangerang pada tahun 2025. Pertumbuhan bisnis yang cepat tersebut menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar kualitas pelayanan tetap konsisten di seluruh cabang.

Kepemimpinan transformasional diyakini menjadi salah satu faktor kunci peningkatan kinerja karena kemampuannya memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada karyawan (Bass & Riggio, 2006). Namun demikian, hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi: sebagian menemukan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian lain tidak menemukan hubungan tersebut. Pola yang sama juga ditemukan pada variabel budaya organisasi (Hartono & Susanti, 2024; Kusumawardhani, 2021) dan *employee engagement* (Puspa & Dewi, 2023; Wulandari, 2022). Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya research gap yang memerlukan penjelasan melalui pendekatan teoritis yang lebih komprehensif, salah satunya dengan menghadirkan variabel intervening yang dapat menjelaskan mekanisme psikologis di balik hubungan tersebut (Taras & Steel, 2023).

Organizational trust dipandang sebagai variabel yang berpotensi menjembatani hubungan tersebut. *Organizational trust* merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi, pimpinan, maupun rekan kerja akan bertindak secara kompeten, jujur, adil, dan dapat dipercaya dalam setiap hubungan kerja (Dirks & Ferrin, 2002). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip pertukaran sosial yang saling menguntungkan: ketika organisasi memberikan perlakuan positif melalui kepemimpinan yang inspiratif, budaya yang kondusif, dan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan, maka karyawan akan merespons dengan membangun kepercayaan terhadap organisasi, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku kerja positif dan peningkatan kinerja (Cropanzano et al., 2023). Penelitian Albercht et al. (2021) mengonfirmasi peran *organizational trust* sebagai mediator dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan, meskipun pengujian simultan terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* melalui *organizational trust* pada sektor klinik gigi masih sangat terbatas, karena sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor manufaktur, perbankan, pendidikan, atau rumah sakit umum (Eluwole, 2022; Wang et al., 2023).

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian model empiris yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational trust* sebagai variabel *intervening* pada konteks klinik gigi swasta di Indonesia, sebuah sektor jasa kesehatan yang masih jarang dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational trust* dan kinerja karyawan; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational trust* dan kinerja karyawan; (3) pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational trust* dan kinerja karyawan; serta (4) pengaruh *organizational trust* terhadap kinerja karyawan pada PT Kilau Wijaya Dana Dentika.

METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan *employee engagement* (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organizational trust* (Z) sebagai variabel *intervening* (Malhotra, 2020). Data dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, yang memungkinkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan dalam satu model struktural (Hair et al., 2021; Ghazali, 2021).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Kilau Wijaya Dana Dentika di lima cabang klinik (Karawang, Tambun-Bekasi, Bintaro-Jakarta, dan Serpong-Tangerang), di luar sopir dan sekuriti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi sebanyak 71 orang dijadikan responden (Hair et al., 2021). Teknik ini dipilih untuk meminimalkan risiko kesalahan pemilihan sampel dan memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi organisasi pada seluruh cabang.

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan transformasional (X1) diukur melalui 10 indikator yang mengacu pada dimensi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Budaya organisasi (X2) diukur melalui 13 indikator yang mencakup dimensi involvement, consistency, adaptability, dan mission (Denison et al., 2023). *Employee engagement* (X3) diukur melalui 9 indikator yang mencakup dimensi vigor/semangat, dedication/dedikasi, dan absorption/keasyikan bekerja (Schaufeli et al., 2002). Organizational trust (Z) diukur melalui 6 indikator yang mencakup dimensi *ability*/kompetensi, *benevolence*/kebaikan hati, dan *integrity*/integritas (Mayer & Davis, 2024). Kinerja karyawan (Y) diukur melalui 10 indikator yang mencakup kinerja tugas, perilaku ekstra/inisiatif, dan perilaku kerja kontraproduktif (Armstrong & Taylor, 2020). Seluruh indikator diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi pada penelitian-penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks PT Kilau Wijaya Dana Dentika tanpa mengubah makna konseptualnya.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh responden di lima cabang klinik dan diperoleh tingkat pengembalian 100% (71 dari 71 kuesioner).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui evaluasi outer model dan inner model dalam kerangka PLS-SEM. Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen (outer loading $\geq 0,708$, dengan nilai 0,60-0,70 masih dapat dipertahankan pada penelitian eksploratori sepanjang AVE dan reliabilitas konstruk terpenuhi; AVE $\geq 0,50$), validitas diskriminan (*cross loading*), serta reliabilitas konstruk (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,70$) (Hair et al., 2021). Evaluasi inner model meliputi koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur (*path coefficient*). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel; hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (Hair et al., 2021; Ghazali, 2021). Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui organizational trust dievaluasi untuk menentukan peran mediasi, baik penuh (*full mediation*, apabila pengaruh langsung tidak

signifikan namun pengaruh tidak langsung signifikan) maupun parsial (*partial mediation*, apabila kedua jenis pengaruh signifikan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 71 karyawan PT Kilau Wijaya Dana Dentika yang tersebar relatif merata pada lima cabang klinik. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan (48 orang atau 67,61%), sejalan dengan karakteristik industri layanan kesehatan gigi yang banyak mempekerjakan perempuan pada posisi dokter gigi, perawat gigi, dan tenaga administrasi. Berdasarkan usia, sebagian besar responden (51 orang atau 71,83%) berada pada rentang usia 25-35 tahun yang merupakan fase produktivitas kerja tinggi. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden (39 orang atau 54,93%) berpendidikan Sarjana/Pascasarjana (S1-S3), menunjukkan kompetensi akademik yang memadai untuk mendukung pelayanan kesehatan gigi.

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
Kepemimpinan Transformasional (X1)	4,31	0,492	Sangat Tinggi
Budaya Organisasi (X2)	4,44	0,374	Sangat Tinggi
Employee Engagement (X3)	4,39	0,424	Sangat Tinggi
Organizational Trust (Z)	4,30	0,512	Sangat Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	4,54	0,407	Sangat Tinggi

Sumber: data primer diolah (2026)

Seluruh variabel memperoleh kategori tinggi hingga sangat tinggi, dengan kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata tertinggi (4,54) dan *organizational trust* memperoleh nilai rata-rata terendah meski tetap dalam kategori tinggi (4,30). Kondisi ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kepercayaan organisasi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan dibandingkan variabel lainnya.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa mayoritas *outer loading* berada di atas 0,70, dengan beberapa indikator berada pada kisaran 0,60-0,70 yang masih dapat diterima pada penelitian eksploratori. Seluruh konstruk memenuhi kriteria $AVE \geq 0,50$ sebagaimana disajikan pada tabel 2, sehingga validitas konvergen terpenuhi. Uji validitas diskriminan melalui *cross loading* juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE) dan Reliabilitas Konstruk*

Variabel Laten	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,534	0,921	0,933	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi	0,512	0,931	0,940	Valid & Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,525	0,908	0,924	Valid & Reliabel
<i>Organizational Trust</i>	0,588	0,891	0,917	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan	0,519	0,916	0,930	Valid & Reliabel

Sumber: data diolah (2026)

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang tinggi (Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa *organizational trust* memiliki R^2 sebesar 0,612, yang berarti kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, dan *employee engagement* secara bersama-sama menjelaskan 61,2% variasi *organizational trust*. Sementara itu, kinerja karyawan memiliki R^2 sebesar 0,685, yang berarti kombinasi X1, X2, X3, dan Z mampu menjelaskan 68,5% variasi kinerja karyawan. Kedua nilai tersebut tergolong pada kategori model yang baik (Hair et al., 2021).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel pada SmartPLS. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis (pengaruh langsung)

Hip.	Jalur Pengaruh	Koefisien	t-Statistics	p-Value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Trust</i>	0,264	2,345	0,019	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,142	1,321	0,187	Ditolak
H3	Budaya Organisasi → <i>Organizational Trust</i>	0,385	3,612	0,000	Diterima
H4	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,248	2,118	0,035	Diterima
H5	<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Trust</i>	0,231	2,048	0,041	Diterima
H6	<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan	0,115	1,024	0,306	Ditolak
H7	<i>Organizational Trust</i> → Kinerja Karyawan	0,442	4,615	0,000	Diterima

Sumber: data diolah (2026), kriteria: *t*-statistics > 1,96 dan *p*-value < 0,05

Berdasarkan Tabel 3, dari tujuh hipotesis yang diuji, lima hipotesis diterima (H1, H3, H4, H5, dan H7) sedangkan dua hipotesis ditolak (H2 dan H6). Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, namun kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust*, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pola ini mengindikasikan bahwa *organizational trust* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) pada hubungan kepemimpinan transformasional-kinerja karyawan dan *employee engagement* kinerja karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational trust*, yang menunjukkan bahwa *organizational trust* berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) pada hubungan tersebut.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust* ($\beta = 0,264$; $p = 0,019$), sejalan dengan Khan et al. (2020) dan Eaton et al. (2024) yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang inspiratif dan penuh perhatian individual membangun penilaian rasional karyawan terhadap kompetensi dan integritas organisasi. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,142$; $p = 0,187$), yang mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan saja belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja tanpa diikuti oleh tumbuhnya kepercayaan terhadap organisasi terlebih dahulu.

Budaya organisasi terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk *organizational trust* ($\beta = 0,385$; $p = 0,000$), nilai koefisien terbesar di antara ketiga prediktor. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,248$; $p = 0,035$), sejalan dengan temuan Hartono dan Susanti (2024) serta Gomez dan Marques (2025), yang menunjukkan bahwa nilai keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif yang mendorong produktivitas secara langsung sekaligus memperkuat kepercayaan karyawan.

Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust* ($\beta = 0,231$; $p = 0,041$), namun tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,115$; $p = 0,306$). Temuan ini konsisten dengan Wulandari (2022) yang menemukan bahwa keterikatan kerja belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak disertai kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, serta memperkuat kerangka Job Demands-Resources yang menempatkan trust sebagai salah satu sumber daya psikologis penting dalam rantai *engagement-outcome* (Bakker & Demerouti, 2023).

Organizational trust merupakan variabel dengan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,442$; $p = 0,000$), memperkuat temuan Johannsen dan Zak (2021) bahwa kepercayaan organisasi merupakan aset psikologis strategis yang mendorong produktivitas, komitmen, dan kualitas layanan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *organizational trust* merupakan mekanisme sentral yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan proposisi *Social Exchange Theory* bahwa perlakuan organisasi yang positif akan direspons karyawan melalui pembentukan kepercayaan yang kemudian diwujudkan dalam bentuk kontribusi kerja yang lebih baik (Cropanzano et al., 2023).

SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* masing-masing berpengaruh signifikan terhadap *organizational trust*. Hanya budaya organisasi dan *organizational trust* yang berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. *Organizational trust* berperan sebagai mediator penuh pada hubungan kepemimpinan transformasional-kinerja karyawan dan *employee engagement* kinerja karyawan, serta mediator parsial pada hubungan budaya organisasi-kinerja karyawan. Model penelitian menjelaskan 61,2% variasi *organizational trust* dan 68,5% variasi kinerja karyawan, menegaskan peran *organizational trust* sebagai mekanisme sentral yang menjembatani faktor organisasi dan psikologis terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Kilau Wijaya Dana Dentika.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. A., Nawaz, M. R. M., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Albercht, S. L., et al. (2021). Organizational trust as a mediator between human resource management practices and employee performance. *Journal of Human Resource Management Studies*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands-resources theory and employee engagement. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J. L., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2023). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2023). *Leading culture change in global organizations*. Jossey-Bass.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S. H. (2021). *Strategic management: Creating competitive advantages* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gomez, C., & Marques, T. (2025). Organizational culture, justice, and work engagement: An integrative model. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). SAGE Publications.
- Hartono, B., & Susanti, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit swasta. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*.
- Johannsen, R., & Zak, P. J. (2021). The neuroscience of organizational trust and business performance: Findings from United States working adults and an intervention at an online retailer. *Frontiers in Psychology*, 11, 579459. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579459>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout, and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), Article 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kusumawardhani, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada sektor jasa. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). *Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>
- Malhotra, N. K. (2020). Marketing research: An applied orientation. Pearson.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Puspa, R., & Dewi, S. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja perawat di Jakarta. *Jurnal Keperawatan dan Manajemen*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2023). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Taras, V., & Steel, P. (2023). Reconciling inconsistent findings in cross-cultural management research. *Journal of International Business Studies*.
- Vanhala, S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 331–344. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>

- Wang, C., et al. (2023). Trust and performance in healthcare organizations: A systematic review. Health Care Management Review.
- Wulandari, R. (2022). Employee engagement dan kinerja pada klinik gigi: Peran organizational trust. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi.
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. Frontiers in Psychology, 13, 925732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>