

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KETERLIBATAN KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN PADA PT. TASPEN  
(PERSERO) KCU JAKARTA**



**MEINDRO WASKITO**

**7647157924**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KETERLIBATAN KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN PADA PT. TASPEN  
(PERSERO) KCU JAKARTA**



**MEINDRO WASKITO**

**7647157924**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2023**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Corry Yohana, MM

Tanggal: 15/02/2023



Prof. Dr. Ari Saptono, M.Pd

Tanggal: 16-02-2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus  
(Ketua)<sup>1</sup>



21/02/2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



16/02/2023

Nama : Meindro Waskito

No. Registrasi : 7647157924

Program Studi : Ilmu Manajemen








Tgl. Lulus : .....

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI****SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Meindro Waskito

No Registrasi : 7647157924

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		21/02/2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		16/2/2023
3	Prof. Dr. Corry Yohana, MM (Promotor)	15/2/2023 	
4	Prof. Dr. Ari Saptono, M.Pd (Kopromotor)		16/2/2023
5	Prof. Dr. Saparuddin, M.Si (Penguji)		16/2/2023
6	Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D (Penguji)		16/02/2023
7	Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil (Penguji Luar)		16/2/2023

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Meindro Waskito  
NIM : 7647157924  
Tempat/Tanggal Lahir : Surabaya, 17 Mei 1966  
Program : Doktor  
Program Studi : Ilmu Manajemen

Dengan Ini menyatakan bahwa Disertasi dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 15 Januari 2023

Yang menyatakan,

Meindro Waskito

NIM 7647157924

**HALAMAN PERNYATAAN *COPYRIGHT TRANSFER*  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawahini:

Nama : Meindro Waskito  
No Registrasi : 7647157924  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Disertasi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Jakarta Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive RoyaltyFree Right*) atas Disertasi saya yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Januari 2023

Yang menyatakan



**(Meindro Waskito)**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI  
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MEINDRO WASKITO  
NIM : 7647157924  
Fakultas/Prodi : Pascasarjana/ Ilmu Manajemen  
Alamat email : meindro.waskito@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan dan Budaya Organisasi  
terhadap Kompetensi karyawan pada PT. Taspen (Peersero) KCU Jakarta

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 04 Maret 2023 ✓

Penulis

(Meindro Waskito)

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga dapat selesainya Disertasi ini sebagai prasyarat untuk memperoleh gelar Doktor. Disertasi ini berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta.**

Penulis menyadari bahwa disertasi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti dalam penyusunan disertasi ini.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, ES., M.Bus, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen S3 Universitas Negeri Jakarta.
4. Agung Dharmawan, MM, PhD. selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Manajemen S3 Universitas Negeri Jakarta
5. Prof. Dr. Corry Yohana, MM sebagai Promotor peneliti, dengan kesabaran dalam membimbing dengan kontinyu dan tulus, dalam rangka penyelesaian disertasi ini.
6. Prof. Dr. Ari Saptono, SE, MPd. sebagai Ko – Promotor yang telah gigih dan konsisten membantu peneliti dalam memberikan koreksi penulisan yang luar biasa.
7. Semua Dosen Program Studi Ilmu Manajemen S3 Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
8. Kepala Human Capital Division Kantor Pusat PT. Taspen (Persero ) dan Manager Kantor Cabang Utama ( KCU ) Jakarta, yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian
9. Rektor Universitas Islam Assyafiiyah dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Assyafiiyah, beserta seluruh rekan – rekan dosen FEB - UIA.
10. Yayasan Bina Pertiwi Mandiri dan Ketua Sekolah Tinggi Ekonomi Bisnis Islam Syariah Bina Mandiri
11. Istri Tercinta ( Rofiqoh ), Adik - adikku, dan Saudaraku semua, serta Dr. Sunaryo, SE, MM., Olis Kartika, SE., Ryan Pratama Kudo, S.Kom., Devi Novita Sari, SE., Staff FEB – UIA, dll yang selalu memberikan dukungan dan doa, bagi keberhasilan peneliti dalam rangka penyelesaian disertasi.

Dengan demikian akhirnya peneliti berharap semoga disertasi ini dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan berguna bagi kita semua. Tentu kritik dan saran sangatlah peneliti harapkan demi sempurnanya hasil penelitian.

Jakarta, Februari 2023

**Meindro Waskito**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN ATAS HASIL PERBAIKAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pembatasan Penelitian .....	21
1.3 Rumusan Masalah .....	22
1.4 Tujuan Penelitian .....	23
1.5 State of The Art .....	24
1.6 Novelty Penelitian .....	25
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>27</b>
2.1 Kajian Teori .....	27
2.1.1 Kompetensi Karyawan .....	27
a. Pengertian Kompetensi Karyawan .....	27
b. Karakteristik Kompetensi .....	32
c. Tingkat Kompetensi .....	34
d. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi .....	25
e. Mengatasi Hambatan Kompetensi .....	37
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional .....	39
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	39
b. Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	43
2.1.3 Keterlibatan Karyawan .....	46
a. Pengertian Keterlibatan Karyawan .....	46
b. Tipe Keterlibatan Karyawan .....	51
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan .....	52
d. Dimensi keterlibatan karyawan .....	53

e. Dampak Keterlibatan Karyawan .....	55
2.1.4 Budaya Organisasi .....	56
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	56
b. Fungsi Budaya Organisasi .....	60
c. Pembentukan Budaya Organisasi .....	61
d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	62
2.2 Penelitian Yang Relevan .....	66
2.3 Kerangka Berpikir .....	110
2.4 Hipotesis Penelitian .....	127
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>129</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	129
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian .....	129
3.3 Desain Penelitian .....	130
3.4 Populasi dan Sampling Penelitian .....	133
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	135
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian .....	137
3.7 Teknik Analisis Data .....	145
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>155</b>
4.1 Gambaran Obyek Penelitian .....	155
4.2 Hasil Penelitian .....	175
4.2.1 Uji Validitas .....	175
4.2.2 Uji Reabilitas .....	187
4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	188
4.2.4 Analisis Data .....	198
4.2.5 Hasil Pengujian Hipotesis .....	221
4.2.6 Pengujian Efek Mediasi .....	229
4.2.7 Pengaruh Total .....	232
4.3 Pembahasan .....	237
<b>BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI</b> .....	<b>259</b>
5.1 Simpulan .....	259
5.2 Rekomendasi .....	261
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>267</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Ringkasan Model .....	131
Gambar 4.1.: Struktur Oraganisasi PT. Taspem (Persero) .....	161
Gambar 4.2.: Struktur Kantor Cabang Utama PT. Taspem (Persero) .....	162
Gambar 4.3 Path Digram Model .....	199
Gambar 4.4 loading factor .....	201
Gambar: 4.5 Output Nilai AVE (awal penelitian) .....	207
Gambar: 4.6 Path Diagram Model Penelitian (setelah penghapusan indicator) .....	209
Gambar: 4.7 Output AVE (setelah penghapusan) .....	209
Gambar: 4.8 Output Construct reliability .....	213
Gambar: 4.9 Out Put Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	215
Gambar 4.10: Nilai Koefisien Jalur ( $\beta$ ) .....	216
Gambar 4.11: Nilai ukuran efek size ( $f^2$ ) .....	218
Gambar 4.12: Hasil Smart PLS Model Struktural (Inner Model) .....	221
Gambar 4.13 Path Analysis Output .....	233

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 : Rekap Kinerja Karyawan PT TASPEN (Persero) Tahun 2014 – 2021 .....	3
Tabel 1. 2 : Kemampuan / Kinerja Layanan Peserta PT. Taspen (Persero) .....	4
Tabel 1. 3 : Komposisi Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan .....	5
Tabel 1. 4 : Realisasi Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan PT. Taspen (Persero) .....	9
Tabel 1. 5 : Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Karyawan PT. Taspen KCU Se-Indonesia Tahun 2021 .....	11
Tabel 1. 6 : Kriteria Penilaian SMK .....	11
Tabel 1. 7 : Kinerja Karyawan Kcu Jakarta Periode Tahun 2018 – 2021 .....	13
Tabel 1. 8 : Kompetensi Karyawan Kcu Jakarta .....	14
Tabel 2.1 Hasil Penelitian yang Relevan .....	66
Tabel 3.1. Likert Scale .....	136
Tabel 3.2. Indikator kompetensi karyawan .....	137
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	140
Tabel 3.4 Indikator Keterlibatan Karyawan .....	142
Tabel 3.5 Indikator Budaya Organisasi .....	144
Tabel: 4.1 Jenis Kelamin Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	163
Tabel: 4.2 Jenis Kelamin Setiap Cabang PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	163
Tabel: 4.3 Usia Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	164
Tabel: 4.4 Deskripsi Usia Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	165
Tabel: 4.5 Masa Kerja Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	166
Tabel: 4.6 Deskripsi Masa Kerja Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	166
Tabel: 4.7 Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	168
Tabel: 4.8 Tingkat Pendidikan Sebaran Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	169

Tabel: 4.9 Jenis Kelamin Responden PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	170
Tabel: 4.10 Usia Responden PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	171
Tabel: 4.11 Masa Kerja Responden PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	172
Tabel: 4.12 Tingkat Pendidikan Responden PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Tahun 2021 .....	173
Tabel: 4.13 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Karyawan (Y) .....	174
Tabel: 4.14 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ....	177
Tabel: 4.15 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (X2) .....	180
Tabel: 4.16 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X3) .....	183
Tabel 4.17 Rekap Hasil Uji Reliabilitas .....	185
Tabel 4.18 Deskripsi Variabel Kompetensi Karyawan .....	187
Tabel 4.19 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformational .....	190
Tabel 4.20 Deskripsi Variabel Keterlibatan Karyawan .....	193
Tabel 4.21 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	195
Tabel 4.22 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	200
Tabel 4.23 Loading Faktor.....	206
Tabel 4.24 Hasil AVE .....	212
Tabel: 4.25 Hasil AVE (Setelah Penghapusan) .....	214
Tabel 4.26 Nilai Cross Loading .....	215
Tabel:4.27 Composite Reliability dan Cronbach Alpha .....	218
Tabel 4.28 Nilai Koefisien Jalur Model Penelitian .....	221
Tabel: 4.29 Nilai Efek Size ( $f^2$ ).....	223
Tabel: 4.30 Goodness of Fit (GoF) .....	224
Tabel. 4.31 Hasil Pengujian Analisis Pengaruh Langsung Antar Variabel .....	226
Tabel: 4.32 Hasil Pengujian Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	231
Tabel. 4.33 Koefisien Jalur langsung dan tak langsung .....	237
Tabel 4.34 Dekomposisi Pengaruh Total Antar Variabel .....	239

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran : 1 Kuisoner Penelitian Kuisoner Karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta.....	278
Lampiran : 2 Data Mentah (Jawaban) Responden Terhadap Instrumen Validitas Dan Reliabilitas.....	297
Lampiran : 3 Hasil Olah Data (Responden) Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	301
Lampiran : 4 Rekap Hasil Olah Data (Responden) Uji Validitas .....	318
Lampiran : 5 Jawaban Responden Terhadap Instrumen Penelitian .....	326
Lampiran : 6 Deskripsi Variabel Penelitian.....	350
Lampiran 7 : Surat Izin Uji Insturmen .....	357
Lampiran 8 : Surat Izin Penelitian .....	358
Lampiran 9 : Permohonan Pengisia Kuisoner PT. Taspen .....	359
Lampiran 10 : Surat Bukti Pelaksanaan Riset .....	360

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode survei yaitu dengan menyebarkan kuesioner secara online (survei google form) kepada seluruh karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Jakarta sebanyak 242 karyawan sebagai populasi, dengan penarikan sampel menggunakan non probability sampling yaitu menggunakan convenience sampling sampel sebesar 152 responden, dengan skala likert 5 point. Dimana teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* dengan Software Smart PLS versi 3.0.

Adapun hasil penelitian bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y). Keterlibatan Karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y), Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y), Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan (Y) melalui Keterlibatan Karyawan (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (X3), Kepemimpinan Transformasional (X1) tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y) melalui Budaya organisasi (X3), Keterlibatan Karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (X3), dan Keterlibatan Karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y) melalui Budaya organisasi (X3).

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Kompetensi Karyawan

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, employee engagement, and organizational culture on employee competency at PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta. This research method uses quantitative research methods, with data collection techniques using survey methods, namely by distributing questionnaires online (google form survey) to all employees of PT. Taspen (Persero) Jakarta Main Branch Office as many as 242 employees as a population, with samples were taken using non-probability sampling, namely using a convenience sampling, a sample of 152 respondents, with a Likert scale of 5 points. Where the data analysis technique uses descriptive analysis techniques and Structural Equation Modeling with Smart PLS Software version 3.0.

The results of the study show that Transformational Leadership (X1) has a positive and significant effect on Employee Competence (Y). Employee Engagement (X2) has a positive and significant effect on Employee Competence (Y), Organizational Culture (X3) has a positive and significant effect on Employee Competence (Y), Transformational Leadership (X1) has a positive and significant effect on Employee Engagement (X2), Transformational Leadership (X1) has a positive effect on Employee Competence (Y) through Employee Engagement (X2), Transformational Leadership (X1) has a positive and significant effect on Organizational Culture (X3), Transformational Leadership (X1) has no effect and is not significant on Employee Competence (Y) through Organizational Culture (X3), Employee Engagement (X2) has a positive and significant effect on Organizational Culture (X3), and Employee Engagement (X2) has a positive and significant effect on Employee Competence (Y) through Organizational Culture (X3).

**Keywords :Transformational Leadership, Employee Engagement, Organizational Culture, Employee Competence**