



EFEK GAYA KEPEMIMPINAN, JENJANG KARIR, DAN *RECOGNITION* DALAM UPAYA MENINGKATKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Erna Infitharina[✉], Kesi Widjajanti², Indarto³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima September 2024
Disetujui Oktober 2024
Dipublikasikan
November 2024

Keywords:

employee engagement, gaya kepemimpinan, jenjang karir, recognition, kepuasan kerja

Abstrak

Employee engagement merupakan keterikatan dan sikap antusiasme pegawai kepada perusahaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek dari gaya kepemimpinan, jenjang karir, serta *recognition* dalam peningkatan *employee engagement*. Objek penelitian dilakukan terhadap karyawan di PDAM Tirta Panguripan.

Metode yang digunakan adalah kuantitatif *explanation* melalui analisis deskriptif dan inferensial. Penelitian ini menggunakan data primer melalui pertanyaan kuesioner. Sampel diambil dengan teknik *purposive sampling*. Dalam mengambil besaran sampel, digunakan rumus Slovin. Pengolahan data dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS 3.

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan, jenjang karir, serta *recognition* berpengaruh positif signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai *intervening*. *Employee engagement* juga terbukti dipengaruhi secara langsung oleh *recognition*, namun tidak dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan dan jenjang karir.

Abstract

Employee engagement is a condition of enthusiasm or positive behavior of an employee to the organization. The purpose of this study was to examine the effects of leadership style, career path, and recognition in increasing employee engagement. The object of this research is the employees of PDAM Tirta Panguripan.

The method used is quantitative explanation through descriptive and inferential analysis. This study uses primary data through questionnaire questions. Samples were taken by purposive sampling technique. In taking the sample size, the Slovin formula is used. Data processing is done with SmartPLS 3 software.

From the results of the study, it was found that leadership style, career path, and recognition had a significant positive effect in increasing employee engagement with job satisfaction as an intervening. Employee engagement is also proven to be directly influenced by recognition, but not directly influenced by leadership style and career path.

[✉] Alamat korespondensi:

Jl. Soekarno – Hatta, Tlogosari, Semarang, 59160

E-mail: erna.infitharina@gmail.com

PENDAHULUAN

Aset SDM sangat penting bagi perusahaan, bahkan merupakan faktor utama dalam menjalankan suatu perusahaan karena tanpa SDM atau karyawan, maka proses produksi, distribusi, pemasaran, penjualan, dan semua kegiatan lainnya dalam perusahaan tidak mungkin dapat terlaksana. Untuk itu, perlu adanya pengelolaan SDM yang tepat, efektif, dan efisien, agar kegiatan dalam organisasi dapat bekerja dengan optimal. Salah satu upaya dalam mempermudah pengelolaan SDM dalam perusahaan adalah dengan mewujudkan dan meningkatkan *employee engagement* terhadap perusahaan (Madhani, 2020).

Employee engagement merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan. Dengan *employee engagement*, akan timbul rasa memiliki terhadap organisasi, yang mengakibatkan pegawai akan lebih berdedikasi terhadap perusahaan bukan karena faktor kewajiban atau pun kebutuhan, melainkan atas dasar keinginannya sendiri dalam mencapai visi misi organisasi.

Mereka yang engaged menunjukkan tiga perilaku positif, yaitu '*say*' (pegawai membicarakan hal yang baik mengenai perusahaan kepada orang), '*stay*' (pegawai berkeinginan kuat dalam menjadi bagian perusahaan), dan '*strive*' (pegawai berdedikasi penuh serta memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan) (Dajani, 2015). Makna dari kutipan tersebut adalah, karyawan akan berbicara positif tentang perusahaan jika mereka

menerima perlakuan yang baik pula dari perusahaan. Salah satunya adalah, dengan adanya *recognition* yang baik dari perusahaan terhadap karyawannya, maka karyawan juga akan memberikan *feedback* yang positif. Melalui jenjang karir yang bagus, pegawai merasa betah untuk terus bekerja di perusahaan tersebut, serta melakukan upaya yang terbaik yang mampu mendukung peningkatan karirnya.

Ada kalanya *employee engagement* itu tidak terjadi di suatu perusahaan. Konsultan manajemen kinerja, Gallup, menyatakan bahwa hanya 15% dari seluruh karyawan di dunia yang memiliki engagement terhadap karyawan meskipun terjadi krisis, resesi global, bahkan pandemi (Harter, et al., 2020). Kondisi serupa juga terjadi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Panguripan Kendal, di mana pada perusahaan tersebut juga mengalami tanda-tanda rendahnya *employee engagement*. Masih ada karyawan yang tidak bersemangat dan kurang berdedikasi terhadap perusahaan. Mereka tidak menunjukkan komitmen yang kuat. Jiwa yang tidak merasa ikut memiliki perusahaan membuat karyawan sering mangkir pada jam kerja serta tidak melaksanakan apa yang menjadi tugasnya dengan semestinya. Apalagi di masa pandemi sekarang ini, semakin membuat sebagian karyawan mengabaikan ketepatan waktu dan kehadirannya di dalam kantor. Tidak ada antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya dan tidak ada kontribusi lebih dari karyawan terhadap perusahaan.

REKAP ABSENSI JUNI 2021

Pegawai	PIN	NIP	Nama	Instansi	Departemen	Kantor	Kehadiran	Datang Terlambat	Pulang Awal	Tidak Hadir	Libur	izin tidak masuk	Sakit
							Jml						
68	68				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	15	0	0	0	0	0	0
102	102				PENGENDALAN KEHLANGSAIN AIR	CAB KALIWUNGU	20	1	0	0	0	0	0
190	190				PENGENDALAN KEHLANGSAIN AIR	CAB KALIWUNGU	20	0	0	0	0	0	0
89	89				PEVELIHARAAN & PENGATURAN TEKANN	CAB KALIWUNGU	20	14	0	0	0	0	0
173	173				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	13	0	0	0	0	0
174	174				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	18	4	0	2	0	0	0
175	175				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	17	5	0	3	0	0	0
176	176				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	4	0	2	0	0	0
182	182				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	0	3	0	0	0	0
182	182				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	0	3	0	0	0	0
182	182				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	0	3	0	0	0	0
104	104				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	20	1	13	0	0	0	0
276	276				WIL KALIWUNGU 1	CAB KALIWUNGU	19	16	13	1	0	0	0
101	101				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	20	7	13	0	0	0	0
153	153				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	20	0	0	0	0	0	0
157	157				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	19	1	0	1	0	0	0
159	159				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	20	0	0	0	0	0	0
193	193				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	20	0	0	0	0	0	0
230	230				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	20	2	0	0	0	0	0
284	284				WIL KALIWUNGU 2	CAB KALIWUNGU	0	0	0	0	0	0	0
35	35				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	20	0	2	0	0	0	0
110	110				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	20	1	0	0	0	0	0
186	186				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	20	0	1	0	0	0	0
195	195				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	17	4	0	3	0	0	0
196	196				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	19	3	0	1	0	0	0
197	197				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	19	15	0	1	0	0	0
198	198				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	20	4	0	0	0	0	0
202	202				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	19	15	0	1	0	0	0
202	202				WIL BOJA	CAB KALIWUNGU	20	7	0	0	0	0	0

Gambar 1. Rekap Absensi PDAM Tirto Panguripan

Ada beberapa karyawan yang abai terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Pada tabel rekap absensi, dapat dilihat bahwa beberapa karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal dari jadwal jam kerja. Hal ini terjadi karena adanya disengaged terhadap perusahaan. Hal ini

mempengaruhi penerimaan yang cenderung fluktuatif yang stagnan atau tidak meningkat. Pada tahun 2020 – 2021, pendapatan dan penerimaan penagihan perusahaan hampir selalu di bawah target yang ditentukan, yaitu 97%.

Tabel 1
Jumlah Efisiensi Penagihan PDAM Tirto Panguripan 2021

Tahun 2020	Kaliwungu 1	Kaliwungu 2	Boja
Januari	96,38%	94,86%	94,10%
Februari	96,38%	94,01%	93,03%
Maret	97,18%	92,24%	93,79%
April	96,32%	93,69%	91,36%
Mei	93,93%	92,71%	91,55%
Juni	96,57%	95,14%	87,40%
Juli	95,65%	93,80%	87,71%
Agustus	96,37%	94,95%	93,48%
September	95,72%	94,43%	92,59%
Oktober	95,82 %	94,25%	90,58%
November	95,55 %	94,55%	93,19%
Desember	96,87%	94,55%	93,67%
Tahun 2021	Kaliwungu 1	Kaliwungu 2	Boja
Januari		88,66%	92,96%
Februari		93,40%	92,74%
Maret		100,00%	91,37%
April		83,11%	92,66%
Mei		91,20%	93,64%
Juni		93,43%	86,73%
Juli		99,67%	91,79%
Agustus		89,00%	92,54%
September		94,61%	92,72%

Sumber: PDAM Tirto Panguripan Kendal, 2021

Berdasarkan data yang terjadi di lapangan, *employee engagement* pada PDAM Tirta Panguripan masih tergolong lemah. Maka dari itu, dilakukan upaya dalam peningkatan *employee engagement*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis-hipotesis mengenai peningkatan *employee engagement* yang dibangun dari kajian penelitian terdahulu, meliputi:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₂: Jenjang karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₃: *Recognition* berpengaruh terhadap kepuasan

kerja.

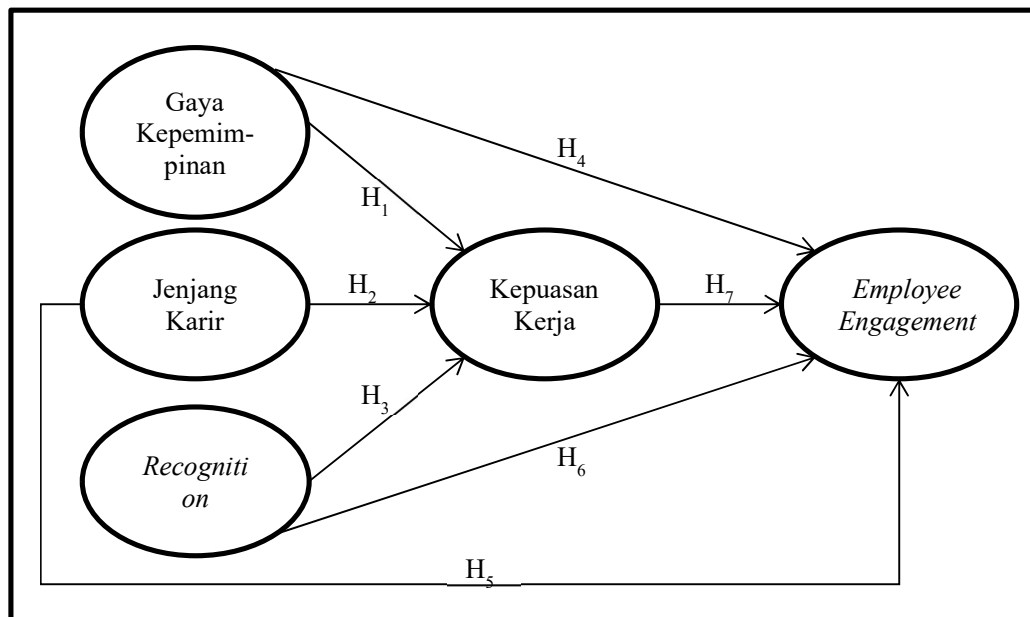
H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H₅: Jenjang karir berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H₆: *Recognition* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H₇: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Dari hipotesis-hipotesis inilah kemudian dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritik sebagai berikut.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif *explanation*. Variabel *employee engagement* digunakan sebagai variabel endogen. Selanjutnya, kepuasan kerja digunakan sebagai

intervening antara kepemimpinan dan *employee engagement*, antara jenjang karir dan *employee engagement*, serta antara *recognition* dan *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* sebagai variabel eksogen. Berikut ini adalah indikator-indikator tiap variabel.

Tabel 2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Employee engagement</i> (Y)	Keterikatan, dedikasi, serta perasaan suka dan bangga karyawan terhadap perusahaan yang terwujud dalam semangat dan antusiasme.	• senang bekerja (EE01) • bekerja memiliki makna bagi pribadi (EE02) • masalah organisasi dianggap seperti masalahnya sendiri (EE03) • merasa terikat (EE04) • bangga terhadap organisasi (EE05) • rasa memiliki (EE06) • mendorong diri untuk mencapai tujuan (EE07) • mencurahkan hati dan jiwa (EE08) • mengabdikan diri (EE09) • inovatif (EE10) • antusias (EE11) • berusaha lebih keras (EE12) • meningkatkan kinerja (EE13) • Pekerjaan adalah sumber kebanggaan (EE14) • teliti dalam pekerjaan (EE15)	(Dajani, 2015)
Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan dan kenyamanan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.	• kenyamanan lingkungan kerja (KK01) • kompensasi yang sesuai (KK02) • kerja sama tim yang baik (KK03) • kekerjaan sesuai <i>passion</i> (KK04) • kebebasan berpendapat (KK05)	(Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018)
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Perilaku pemimpin yang objektif dan menjadi teladan dengan kapabilitas tinggi dalam memotivasi dan mendukung para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.	• kepemimpinan yang kuat (KP01) • memperlakukan karyawan dengan hormat (KP02) • mempertimbangkan kepentingan karyawan (KP03) • mengkomunikasikan masalah (KP04) • menginspirasi (KP05) • mengomunikasikan tujuan (KP06) • dapat diakses oleh karyawan (KP07) • mendukung pengembangan karir bawahan (KP08) • peduli (KP09) • memotivasi (KP10) • memberikan contoh (KP11) • memiliki keterampilan (KP12)	(Dajani, 2015), (Basuki, 2018)

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
		• menyatakan penghargaan kepada karyawan (KP13) • memberi <i>feedback</i> kepada karyawan (KP14) • menangani masalah secara efektif (KP15)	
Jenjang karir (X ₂)	Tahapan status, jabatan, dan promosi yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan.	• ada promosi (JK01) • ada kesempatan pengembangan profesional (JK02) • ada kejelasan status karyawan (JK03) • ada periode promosi (JK04) • sosialisasi promosi yang terbuka (JK05) • mempunyai kesempatan yang sama dalam promosi (JK06) • promosi jabatan sesuai dengan kemampuan (JK07)	(Dajani, 2015), (Robianto, Masdupi, & Syahrizal, 2020)
<i>Recognition</i> (X ₃)	Pengakuan, dukungan, pujian, dan penghargaan terhadap karyawan atas kinerjanya.	• kesempatan menyampaikan pendapat (RC01) • dukungan kerja (RC02) • pujian (RC03) • hasil kerja dihargai (RC04) • penghargaan prestasi (RC05)	(Robianto, Masdupi, & Syahrizal, 2020)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2022

Populasi dan Sampel

Populasi diambil dari karyawan PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal yang seluruhnya berjumlah 258 orang. Pada penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Rumus Slovin digunakan dalam menentukan banyaknya jumlah sampel yang diambil. Dari rumus tersebut, didapatkan sampel sebanyak 209 orang.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yang diperoleh melalui survei langsung terhadap para karyawan PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal.

Perolehan data dilakukan dengan metode kuisisioner. Penelitian ini menggunakan kedua jenis pertanyaan tertutup dan juga terbuka untuk menggali informasi sejelas-jelasnya dari responden demi keakuratan data yang diteliti. Kuesioner berupa *multiple choices* untuk dipilih oleh responden. Disediakan pula kolom untuk menjawab pertanyaan secara deskriptif.

Skala Pengukuran Data

Sebagai pengukuran datanya, digunakan Skala Likert. Penelitian ini menggunakan skala nilai satu (1) hingga tujuh (7), yang terkecil bermakna sangat tidak setuju serta yang terbesar bermakna sangat setuju.

Metode Pengumpulan Data

Metode Analisis Data

Digunakan metode analisis deskriptif dan analisis inferensial dalam menganalisis data yang telah didapatkan. Pada analisis deskriptif dilakukan perhitungan penilaian indeks dengan metode tiga kotak (*three-box method*). Nilai indeks dihitung dengan menjumlahkan seluruh persentase dari nilai jawaban responden, kemudian dibagi dengan rentang skala yang digunakan dalam penilaiannya. Pembagian rentang nilai indeks didasarkan pada besaran rentang dari nilai indeks terkecil hingga nilai indeks terbesar yang dibagi ke dalam tiga bagian, yang nantinya digunakan sebagai acuan interpretasi terhadap jawaban responden. Digunakan rumus statistik dalam menganalisis data secara inferensial. Pengolahan analisis data melalui pemodelan menggunakan SmartPLS 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 209 kuesioner yang dikirimkan ke PDAM Tirto Panguripan, diperoleh data jawaban kuesioner sebanyak 111.

Mayoritas sampel responden dari PDAM Tirto Panguripan Kendal adalah pria dengan jumlah 68 (61%), yang maknanya adalah pegawai pria lebih banyak dibanding wanita karena tuntutan dan target pekerjaan di lapangan banyak dilakukan di luar kantor dan membutuhkan stamina yang tinggi.

Mayoritas responden berusia 28 hingga 32 tahun, yaitu 38 responden (34,3%). Maknanya, rentang usia tersebut merupakan usia karyawan yang cukup produktif di PDAM Tirto Panguripan Kendal.

Mayoritas pendidikan karyawan di PDAM Tirto Panguripan Kendal adalah lulusan SMA atau sederajat, yaitu sebanyak 51 responden (45,9%). Hal ini karena di PDAM Tirto Panguripan Kendal membutuhkan lebih banyak karyawan sebagai petugas lapangan dengan job description sebagai pembaca meter ke rumah-rumah pelanggan, di mana *job qualification*-nya tidak meminta pendidikan yang sangat tinggi.

Mayoritas responden adalah karyawan tetap, yaitu sebanyak 64 responden (57,7%). Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Tirto Panguripan Kendal memberikan kesempatan yang cukup bagus bagi karyawannya dengan lebih banyak mengangkat karyawan menjadi pegawai tetap.

Mayoritas responden memiliki masa kerja selama lima hingga sembilan tahun, yaitu sebanyak 50 responden (45,1%). Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang bertahan di PDAM Tirto Panguripan Kendal karena sebagian besar karyawan menganggap bahwa PDAM Tirto Panguripan Kendal adalah perusahaan yang cukup bergengsi di Kabupaten Kendal. Mereka beranggapan telah berada di organisasi yang tepat, yang mampu memberikan sarana dalam meningkatkan kualitas hidup melalui peningkatan karir.

Analisis Indeks

Untuk memperoleh persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, dapat menggunakan nilai indeks. Karena jawaban mulai dari satu hingga tujuh, indeks terendah = $(100\% \times 1) / 7 = 14$ dan indeks tertinggi = $(100\% \times 7) / 7 = 100$ dengan rentang sebesar 87. Dengan memakai metode *three-box method*, rentang 87 dipecah dalam tiga bagian, akan didapatkan rentang 29, kemudian dipakai untuk acuan interpretasi:

14 – 42 : rendah

43 – 71 : sedang

72 – 100 : tinggi

Rata-rata indeks keseluruhan indikator *employee engagement* berada pada nilai 76,86. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* berada pada tingkat yang tinggi. Ini berarti bahwa mayoritas responden adalah karyawan yang senang, bangga, dan totalitas dalam menjadi bagian dari PDAM Tirto Panguripan. Mereka berdedikasi terhadap perusahaan, salah satunya dengan cara berupaya lebih keras, inovatif, dan meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Rata-rata indeks keseluruhan indikator kepuasan kerja berada pada nilai 76,34. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja

memiliki tingkat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dari responden merasa nyaman berada di PDAM Tirta Panguripan. Mereka mampu bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mereka ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kemampuan mereka, dengan gaji yang sepadan dengan tugas-tugas yang telah mereka lakukan.

Rata-rata indeks keseluruhan indikator gaya kepemimpinan berada pada nilai 75,52. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tingkat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dari responden menilai bahwa atasan mereka mempunyai kapabilitas yang baik dalam memimpin, menjadi teladan, komunikatif, efektif dalam bekerja, dan inspiratif. Atasan mereka memotivasi, menghargai, peduli, mendukung, dan memperlakukan karyawan dengan hormat. Dalam mengambil keputusan, atasan mempertimbangkan kepentingan karyawan.

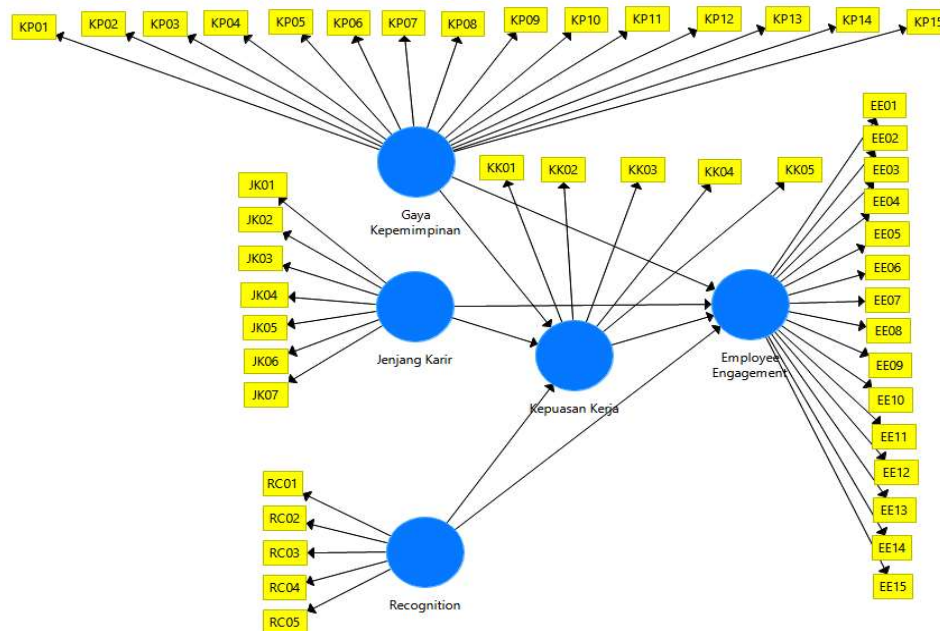
Rata-rata indeks keseluruhan indikator jenjang karir berada pada nilai 72,86. Hal tersebut menunjukkan bahwa jenjang karir memiliki tingkat yang tinggi. Hal ini

menunjukkan bahwa mayoritas dari responden beranggapan bahwa PDAM Tirta Panguripan Kendal memiliki jenjang karir yang jelas. Perusahaan memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan capaian mereka. Mayoritas responden beranggapan bahwa mereka diberikan kesempatan yang sama dalam peningkatan karir.

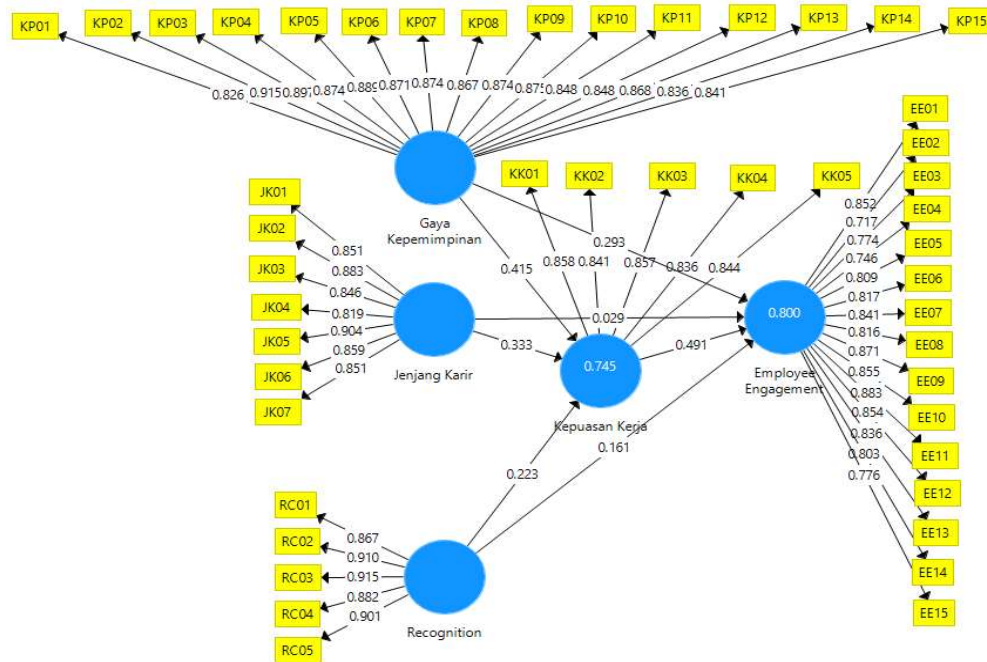
Rata-rata indeks keseluruhan *recognition* berada pada nilai 73,93. Hal tersebut menunjukkan bahwa *recognition* memiliki tingkat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dari responden menyatakan bahwa perusahaan menggunakan dan memanfaatkan hasil kerja mereka. Manajemen memberikan pujian dan penghargaan terhadap hasil kinerja mereka. Dalam bekerja, mereka memperoleh dukungan, baik dari atasan maupun dari rekan kerja.

Perancangan *Outer Model*

Perancangan model ini mencerminkan hubungan variabel dan indikatornya. Masing-masing variabel mempunyai indikator dalam kotak kuning yang dituju dengan anak panah.



Gambar 3. Diagram Perancangan *Outer Model*

Hasil Model Pengukuran (Outer Model)Gambar 4. Hasil *Loading Factor* untuk Pengujian Validitas Konvergen

Gambar di atas menunjukkan nilai *loading factor* yang memperlihatkan bahwa nilai *loading factor* di atas 0,70, maka indikator memenuhi syarat *convergent validity* sehingga tidak perlu ada indikator yang dikeluarkan atau dihilangkan.

Tabel 3

Hasil Cross Loading Pengukuran *Discriminant Validity*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Gaya Kepemimpinan</i>	<i>Jenjang Karir</i>	<i>Kepuasan Kerja</i>	<i>Recognition</i>
EE01	0.8524	0.6959	0.6313	0.7584	0.6018
EE02	0.7174	0.5739	0.6110	0.5824	0.5288
EE03	0.7736	0.5308	0.4694	0.5480	0.4874
EE04	0.7458	0.5496	0.5464	0.6536	0.5101
EE05	0.8088	0.5984	0.6845	0.6868	0.5878
EE06	0.8167	0.5657	0.5956	0.7210	0.5930
EE07	0.8406	0.6669	0.6690	0.7214	0.5702
EE08	0.8157	0.6723	0.5856	0.7269	0.6825
EE09	0.8714	0.7433	0.5785	0.7956	0.6612
EE10	0.8548	0.7168	0.5885	0.7631	0.6703
EE11	0.8831	0.7541	0.5885	0.7821	0.6597
EE12	0.8538	0.6439	0.5610	0.7236	0.5497
EE13	0.8359	0.7495	0.5485	0.7070	0.6347
EE14	0.8033	0.6653	0.5665	0.7091	0.6451
EE15	0.7761	0.7078	0.5125	0.6426	0.6529

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Gaya Kepemimpinan</i>	<i>Jenjang Karir</i>	<i>Kepuasan Kerja</i>	<i>Recognition</i>
JK01	0.6397	0.5901	0.8508	0.6688	0.5864
JK02	0.6363	0.6128	0.8834	0.7256	0.5925
JK03	0.7214	0.6104	0.8463	0.6924	0.6582
JK04	0.5746	0.4508	0.8193	0.5380	0.5583
JK05	0.5730	0.5950	0.9036	0.6913	0.5970
JK06	0.5241	0.5405	0.8592	0.6057	0.5989
JK07	0.5869	0.5617	0.8509	0.6520	0.6290
KK01	0.7373	0.6460	0.6150	0.8584	0.6497
KK02	0.6917	0.6531	0.7151	0.8411	0.6180
KK03	0.7844	0.7021	0.6203	0.8573	0.5774
KK04	0.7167	0.6740	0.5676	0.8362	0.6478
KK05	0.7210	0.6539	0.7220	0.8435	0.6292
KP01	0.7791	0.8260	0.6141	0.7570	0.5682
KP02	0.7897	0.9153	0.6336	0.7615	0.6728
KP03	0.7595	0.8972	0.6285	0.7248	0.6158
KP04	0.7971	0.8745	0.6053	0.7329	0.6160
KP05	0.7049	0.8892	0.6346	0.7030	0.6321
KP06	0.6523	0.8711	0.5340	0.6336	0.5498
KP07	0.7442	0.8738	0.5308	0.7303	0.5916
KP08	0.6742	0.8668	0.5808	0.6738	0.5383
KP09	0.6146	0.8743	0.5878	0.6489	0.5650
KP10	0.7422	0.8750	0.5576	0.6580	0.5948
KP11	0.6410	0.8482	0.4364	0.6513	0.5535
KP12	0.6129	0.8477	0.5157	0.5675	0.5115
KP13	0.6265	0.8680	0.6052	0.6506	0.5922
KP14	0.6144	0.8357	0.5219	0.6106	0.5726
KP15	0.6651	0.8412	0.6001	0.6606	0.5387
RC01	0.6389	0.5804	0.6878	0.6951	0.8668
RC02	0.7092	0.6542	0.6196	0.6820	0.9104
RC03	0.6276	0.5888	0.6600	0.6504	0.9152
RC04	0.6280	0.5226	0.5435	0.5877	0.8824
RC05	0.7019	0.6516	0.6298	0.6731	0.9007

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari informasi di atas, semua nilai *loading factor* lebih besar dibanding nilai *cross loading*. Maka dari itu, seluruh indikator ini adalah valid.

Tabel 4
Hasil Pengukuran *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.9644	0.9665	0.9680	0.6690
Gaya Kepemimpinan	0.9764	0.9779	0.9785	0.7521
Jenjang Karir	0.9409	0.9439	0.9518	0.7386
Kepuasan Kerja	0.9018	0.9021	0.9272	0.7180
<i>Recognition</i>	0.9380	0.9396	0.9528	0.8015

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan informasi di atas, nilai semua variabel dalam *Cronbach's Alpha* atau pun *Composite Reliability* bernilai > 0.70, *validity test* dengan *Average Variance Extracted* bernilai 0.50.

Untuk itu, dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel valid dan reliabel, sehingga bisa digunakan untuk pengujian *structural model*.

Hasil *Inner Model*

Tabel 5
Hasil Uji *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Employee Engagement	0.7998	0.7923
Kepuasan Kerja	0.7454	0.7383

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari informasi di atas, nilai *R square* pertama untuk model pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap *employee engagement* memberikan nilai 0,7998 yang artinya bahwa gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* dapat menjelaskan variabel *employee engagement* sebesar 79,98%.

Nilai *R square* kedua untuk model pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap kepuasan kerja bernilai 0,7454. Hal ini berarti gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 74,54%.

Tabel 6
Hasil *Bootstrapping PLS SEM Direct Effects* untuk Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.4154	0.4231	0.1149	36.172	0.0003
Jenjang Karir -> Kepuasan Kerja	0.3327	0.2967	0.1149	28.965	0.0039

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Recognition -> Kepuasan Kerja</i>	0.2233	0.2484	0.1080	20.673	0.0392
<i>Gaya Kepemimpinan -> Employee Engagement</i>	0.2932	0.2689	0.1528	1.9193	0.0555
<i>Jenjang Karir -> Employee Engagement</i>	0.0288	0.0349	0.0875	0.3292	0.7421
<i>Recognition -> Employee Engagement</i>	0.1612	0.1679	0.0780	20.653	0.0394
<i>Kepuasan Kerja -> Employee Engagement</i>	0.4911	0.5036	0.1164	42.199	0.0000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil Uji Hipotesis

Besarnya koefisien parameter gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah 0,4154. Maknanya, semakin tinggi gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 41,54%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah 0,4231 dengan t hitung 36,172 dan standar deviasi 0,1149. Maka nilai *p value* adalah $0,0003 < 0,05$ sehingga H_1 diterima atau yang berarti pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien jenjang karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,3327. Artinya, makin tinggi jenjang karir, kepuasan kerja makin meningkat. Peningkatan satu satuan jenjang karir akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 33,27%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi jenjang karir terhadap kepuasan kerja adalah 0,2967 dengan nilai t hitung 28,965 dan standar deviasi 0,1149. Maka nilai *p value* adalah $0,0039 < 0,05$ sehingga H_2 diterima atau yang berarti pengaruh langsung jenjang karir terhadap kepuasan kerja bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien *recognition* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,2233. Artinya, makin tinggi *recognition*, kepuasan kerja makin meningkat. Peningkatan satu satuan *recognition*

akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 22,33%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi *recognition* terhadap kepuasan kerja adalah 0,2484 dengan nilai t hitung 20,673 dan standar deviasi 0,1080. Maka nilai *p value* $0,0392 < 0,05$ sehingga H_3 diterima atau berarti pengaruh langsung *recognition* terhadap kepuasan kerja bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* sebesar 0,2932. Artinya, makin tinggi gaya kepemimpinan, *employee engagement* makin meningkat. Peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 29,32%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* adalah 0,2689 dengan nilai t hitung 1,9193 dan standar deviasi 0,1528. Maka nilai *p value* adalah $0,0555 > 0,05$ sehingga H_4 ditolak. Maknanya, pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien jenjang karir terhadap *employee engagement* sebesar 0,0288. Artinya, semakin tinggi jenjang karir maka *employee engagement* akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan jenjang karir akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 2,88%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi jenjang karir terhadap *employee engagement* adalah 0,0349 dengan nilai t hitung 0,3292 dan standar deviasi 0,0875. Maka nilai *p value* adalah

0,7421>0,05 sehingga H_5 ditolak atau yang berarti pengaruh langsung jenjang karir terhadap *employee engagement* tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien *recognition* terhadap *employee engagement* sebesar 0,1612. Artinya, semakin tinggi *recognition* maka *employee engagement* akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan *recognition* akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 16,12%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi *recognition* terhadap *employee engagement* adalah 0,1679 dengan nilai *t* hitung 20,653 dan standar deviasi 0,0780. Maka nilai *p value* adalah 0,0394<0,05 sehingga H_6 diterima atau yang berarti pengaruh langsung *recognition* terhadap

employee engagement bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,4911. Artinya, makin tinggi kepuasan kerja, *employee engagement* makin meningkat. Peningkatan satu satuan kepuasan kerja akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 49,11%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi *recognition* terhadap *employee engagement* adalah 0,5036 dengan nilai *t* hitung 42,199 dan standar deviasi 0,1164. Maka nilai *p value* adalah 0,0000<0,05 sehingga H_7 diterima atau yang berarti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *employee engagement* bermakna atau signifikan secara statistik.

Tabel 7
Hasil Bootstrapping PLS SEM Indirect Effects

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.2040	0.2180	0.0962	21.213	0.0344
Jenjang Karir -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.1634	0.1468	0.0611	26.739	0.0077
<i>Recognition</i> -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.1096	0.1226	0.0543	20.212	0.0438

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil Uji *Intervening*

Besarnya koefisien parameter gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,2040. Maknanya, ada pengaruh tidak langsung yang positif dari gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Makin tinggi nilai gaya kepemimpinan, *employee engagement* melalui kepuasan kerja semakin meningkat. Peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 20,40%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi gaya

kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,2180, *t* hitung 21,213, dan standar deviasi 0,0962. Maka nilai *p value* adalah 0,0344<0,05 yang artinya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah bermakna atau signifikan secara statistik.

Koefisien parameter jenjang karir terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,1634. Maknanya, ada pengaruh tidak langsung yang positif dari jenjang karir terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Makin tinggi nilai jenjang karir, *employee*

engagement melalui kepuasan kerja makin meningkat. Peningkatan satu satuan jenjang karir akan meningkatkan *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 16,34%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi jenjang karir terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,1468 dengan nilai *t* hitung 26,739 dan standar deviasi 0,0611. Maka nilai *p value* adalah $0,0077 < 0,05$ yang artinya pengaruh tidak langsung jenjang karir terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah bermakna atau signifikan secara statistik.

Besarnya koefisien parameter *recognition* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,1096. Maknanya, ada pengaruh tidak langsung yang positif dari *recognition* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi nilai *recognition*, maka *employee engagement* melalui kepuasan kerja akan semakin meningkat. Peningkatan satu satuan *recognition* akan meningkatkan *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 10,96%. Hasil *bootstrap* uji koefisien estimasi *recognition* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah 0,1226, *t* hitung 20,212, dan standar deviasi 0,0543. Maka nilai *p value* adalah $0,0438 < 0,05$ yang artinya pengaruh tidak langsung *recognition* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja adalah bermakna atau signifikan secara statistik.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan *employee engagement* karyawan, bisa melalui peningkatan kepuasan karyawan terhadap perusahaan dengan cara memperbaiki kualitas gaya kepemimpinan, memiliki jenjang karir yang lebih baik, serta memberikan *recognition* kepada karyawan dengan lebih baik. Dengan begitu, kepuasan karyawan terhadap perusahaan akan semakin meningkat, dan mampu meningkatkan *employee engagement* karyawan terhadap perusahaan.

Recognition terbukti secara langsung mampu secara signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan terhadap perusahaan. Ada pun gaya kepemimpinan dan jenjang karir terbukti berpengaruh tidak

signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*, namun dapat berpengaruh signifikan jika melalui kepuasan kerja.

Temuan dari uji hipotesis ini memberikan dukungan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, di antaranya adalah gaya kepemimpinan yang semakin baik serta memadai akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Dengan kepemimpinan yang baik serta sikap pemimpin yang memotivasi serta mengayomi, akan membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Tak jarang pemimpin turut membantu stafnya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan yang rumit. Pemimpin berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik kepada para stafnya, turut berdiskusi memberikan pendapat dan saran, serta menghadapi masalah dengan tenang dan tidak emosional. Kepemimpinan yang tegas, disiplin, dan bertanggung jawab terbukti disukai oleh karyawan dan mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Herawati (2021), Kertiriasih (2018), dan Pratama (2016).

Terbukti bahwa terdapat pengaruh positif signifikan jenjang karir kepada kepuasan kerja. Dengan kata lain, jenjang karir dapat meningkatkan kepuasan kerja. Makin tinggi karyawan diberi kesempatan dalam meningkatkan karirnya maka makin tinggi pula kepuasan kerja. Perusahaan selalu mengadakan sosialisasi promosi jabatan yang dilakukan melalui rapat karyawan. Peningkatan karir dititikberatkan pada penilaian hasil kinerja masing-masing karyawan. Terdapat kejelasan status jenjang karir dalam PDAM Tirta Panguripan Kendal. Manajemen juga selalu memberikan peluang yang setara terhadap pegawai dalam peningkatan karir mereka, sehingga hal tersebut menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal tersebut mendukung penelitian Robianto (2020) dan Jusuf (2016).

Penelitian ini membuktikan bahwa makin tinggi *recognition* manajemen, makin tinggi pula kepuasan kerja. Karyawan merasa pendapatnya didengar dan dihargai. Ketika mencapai suatu prestasi, manajemen memberikan apresiasi serta memuji dan membanggakan kinerja karyawan di

depan karyawan lainnya. Hal itu berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian yang dilakukan Alsughayir (2021) dan Davidescu (2020), dan makin meningkatkan *employee engagement* karyawan, sesuai penelitian Robianto (2020), Nayak (2020), dan Osborne (2017).

Makin tinggi kepuasan kerja, makin tinggi pula *employee engagement* karyawan. Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, antara lain karena bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya dan mendapatkan fasilitas penunjang pekerjaan yang nyaman. Selain itu, koordinasi antarrekan kerja pun terjalin dengan baik, serta hasil yang didapatkan sesuai dengan kinerja yang mereka laksanakan. Hal ini membuat karyawan merasa senang dengan perusahaan, mau bekerja dengan suka rela tanpa terpaksa, karena merasa memiliki menjadi bagian dari organisasi. Temuan ini sesuai dengan penelitian Febrial (2020), Robianto (2020), Arifin (2019), dan Kertiriasih (2018).

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian ini, implikasi kebijakan yang bisa diterapkan pada PDAM Tirta Panguripan Kendal antara lain penerapan gaya kepemimpinan yang tepat bagi seluruh elemen pimpinan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan adalah gaya kepemimpinan transformasional, di mana menurut Bass (1990), gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor, yaitu: karisma atau pengaruh ideal yang menggambarkan seorang pemimpin bagi para karyawan, menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berdedikasi terhadap perusahaan, mendukung dan menghargai karyawan dalam mencapai potensi mereka, serta kreatif dan inovatif dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Manajemen harus benar-benar memastikan bahwa setiap karyawan yang menempati posisinya, memiliki keahlian yang sesuai dengan bidangnya. Manajemen juga memberikan kesempatan bagi karyawan yang qualified untuk dipromosikan ke tingkat karir

yang lebih tinggi, tentunya yang sesuai dengan keahliannya tersebut.

Dalam memberikan *recognition* terhadap karyawan, manajemen bisa mengumumkan karyawan terbaik tiap bulannya di kantor pusat dan kantor cabang perusahaan. Dengan begitu, karyawan akan merasa lebih senang dan dihargai atas hasil kinerja yang telah mereka lakukan untuk perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Pada saat pengisian kuesioner, tidak dilakukan pendampingan secara langsung terhadap responden karena kuesioner didistribusikan ke beberapa tempat yang berbeda, yaitu kantor pusat dan beberapa kantor cabang.

Agenda Penelitian Mendatang

Diharapkan penelitian mendatang bisa dilakukan dengan menambah responden, atau bisa juga dengan metode sensus, sehingga jumlah sampel bisa lebih representatif terhadap populasinya, serta melakukan pendampingan terhadap responden pada saat pengisian kuesioner.

Penelitian bisa dilakukan dengan metode kualitatif, yaitu dengan cara wawancara secara langsung kepada narasumber, agar informasi yang didapat bisa digali lebih dalam. Dengan demikian, diharapkan informasi yang diperoleh lebih akurat, sehingga bisa memperoleh hasil penelitian yang jauh lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsughayir, A. (2021). The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Commitment: Understanding the Mediating Role of Job Satisfaction. *Management Science Letters*, Volume 11, Page 1309–1316.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science*, Vol. 2 No. 1, Page: 1-9.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Volume 18, Pages 19-31.
- Basuki, K. (2018). Impact of Transformational Leadership, Characteristics of Job, and

- Career Development on Employee Engagement. *Jurnal Mozaik*, Vol. X Edisi 1, Page 10-18.
- Dajani, M. A. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, 138-147.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086.
- Durai, P. (2010). *Human Resource Management (10th ed.)*. Pearson.
- Febrial, E., & Herminingsih, A. (2020). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at PT. Abyor International. *DIJEMSS*, Volume 1, Issue 4, Page 479-489.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S. K., Josh, P., et al. (2020). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Gallup, Inc.*
- Herawati, & Wardhani, N. K. (2021). The Role of Job Satisfaction as an Intervening Variables in Affecting The Employee Performance. *Dinasti International journal of Digital Business Management*, Volume 2, Issue 2, Page 261-273.
- Jusuf, A. H., Nurnajamuddin, M., Mallongi, S., & Latief, B. (2016). The Effect of Career Development, Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 5 Issue 3, PP—07-17.
- Kertiriasih, N. N., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement, and Employee Performance (Study at PT. Interbat Bali, Nusra, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9, Issue. 03, Page no: ME 20592-20600.
- Madhani, P. M. (2020). Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance. *WorkatWork Journal*.
- Nayak, B. C., Nayak, G. K., & Jena, D. (2020). Social Recognition and Employee Engagement: The Effect of Social Media in Organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, Volume 12: 1–12.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, Volume 16, Issue 1, Pages 50–67.
- Pratama, G. (2016). Effect of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction and Moderated by Culture. *Jurnal Ekonomi*, Volume 7 Nomor 2, Page 92-99.
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal. (2020). The Effect of Career Development, Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Work Engagement. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 124, Page 737-748.
- Sparanese, P. (2020). *2020 – 2021 Employee Engagement Strategy*. Canada: Abbotsford.
- Toksoz, S. (2021). Relationship between Employee Behaviours and Engagement in Organisations' Internal Environment. *EDP Sciences*.