

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai roda penggerak perusahaan guna tercapainya suatu tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, untuk tercapai tujuan perusahaan maka dibutuhkan SDM yang proaktif, memiliki inisiatif, bertanggung jawab serta memiliki standar performansi yang tinggi dan juga berdedikasi, dengan kata lain perusahaan membutuhkan suatu karyawan yang *engaged*. Kebutuhan perusahaan akan karyawan yang *engaged* ternyata tidak selaras dengan kenyataan yang terjadi dalam dunia ketenagakerjaan saat ini.

Fenomena perilaku *disengagement* tersebut juga dirasakan oleh salah satu perusahaan akomodasi yang bergerak dalam bidang perhotelan yang berada di Karangasem yaitu PT. Rumah Harum Blookagoon Villa. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap Manager perusahaan PT. Rumah Harum Blookagoon Villa dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki suatu permasalahan di mana minimnya jumlah karyawan yang bertahan dalam waktu cukup lama di perusahaan. Hal tersebut menunjukkan kurangnya karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan.

PT. Rumah Harum Blookagoon Villa Karangasem merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang akomodasi dan perhotelan, sehingga

berusaha untuk memberikan kualitas yang terbaik untuk para pengunjung. Hal tersebut dapat di optimalkan dengan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan mengontrol perilaku karyawannya serta mempertahankan aset paling berharganya yaitu karyawan itu sendiri dengan cara meningkatkan *employee engagment*. Tingkat *employee engagment* dari karyawan dapat dilihat dari seberapa lama karyawan bertahan dan loyal terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dengan berapa lama masa kerja karyawan pada yang ditunjukkan oleh Tabel 1.1 sebagai berikut.



Tabel 1.1
Masa Kerja Karyawan
PT. Rumah Harum Bboolagoon Villa

No.	Departement Front Office	Jenis Kelamin		Masa Kerja
		Laki-laki	Perempuan	
1	HEAD KITCHEN	2	1	< 1 tahun
2	OFFICE	2	2	
3	HOUSE KEEPING	1	2	
4	MAENTENANCE	1	-	
5	POOL	1	-	1 – 2 tahun
6	SECURITY	2	-	
7	SPA	-	2	
8	GARDEN	2	-	>2 tahun – 3 tahun
9	OFFICE	1	2	
10	SPA	-	2	
11	POOL	-	1	>3 tahun – 4 tahun
12	HOUS KEEPING	1	2	>4 tahun – 5 tahun
13	OFFICE	-	2	>5 tahun – 6 tahun
14	RESTAURANT	2	2	
Total		15	18	

Sumber: HRD PT. Rumah Harum Bboolagoon Villa, 2022

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat 23 karyawan yang memiliki masa kerja hanya kurang dari 3 tahun dari 33 karyawan yang bekerja di sana. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa cukup banyak karyawan yang

sebelumnya bekerja di sana keluar dari perusahaan dan tidak memiliki *employee engagement* yang tinggi. Karyawan yang merasakan ikatan dan keterkaitan dengan perusahaan akan memberikan performa kerja yang lebih baik. Hal ini karena muncul rasa bangga dan terlibat dalam gerak perusahaan sehingga karyawan akan merasa punya andil dalam suksesnya perusahaan. Perasaan bahagia dan merasa dihargai akan berpengaruh baik pada kinerja secara umum sehingga perusahaan juga akan merasakan akibat yang sangat positif. Hal tersebut menyebabkan manajemen PT. Rumah Harum Blookagoon Villa harus memperhatikan masalah *employee engagement* yang terjadi di perusahaan.

Tingkat *employee engagement* dari karyawan juga dapat dilihat dari seberapa besar rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut tercermin dalam semangat dan kesungguhan mereka dalam bekerja. Karyawan yang mematuhi aturan dari perusahaan atau disiplin dalam menjalani aturan perusahaan juga merupakan cerminan dari karyawan yang *engaged*, yang salah satunya dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan yang ditunjukkan oleh Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan PT. Rumah Harum
Bloolagoon Villa Karangasem Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Kenyataannya (Hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x (4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=(6:5)x 100%
1	Januari	33	17	561	13	548	2,31
2	Februari	33	20	660	10	650	1,51
3	Maret	33	19	627	11	616	1,75
4	April	33	21	693	9	684	1,29
5	Mei	33	20	660	10	650	1,51
6	Juni	33	21	693	9	684	1,29
7	Juli	33	17	561	13	548	2,31
8	Agustus	33	20	660	10	650	1,51
9	September	33	22	726	8	718	1,10
10	Oktober	33	19	627	11	616	1,75
11	November	33	21	693	9	684	1,29
12	Desember	33	19	627	11	616	1,75
Jumlah			286	7.782	124	7.658	19,37
Rata-rata			8.67	0.23	3.75	0.23	0,59

Sumber : PT. Rumah Harum Bloolagoon Villa di Karangasem, 2022

Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada PT. Rumah Harum Bloolagoon Villa di Karangasem dari tahun 2021 berfluktuasi setiap bulan dengan rata-rata tingkat absensi sebesar 0,59%. Hal tersebut berarti masih terdapat karyawan yang tidak merasa memiliki perusahaan dan lalai akan

peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut secara tidak langsung menunjukkan ketidakpastian rasa keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Employee engagement merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Albrecht (2010) menggambarkan teori mengenai hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut sebagai *employee engagement*. Senada dengan definisi di atas, Federman (2009) memandang *employee engagement* sebagai suatu tingkat di mana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut. Menurut Marciano (2010) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. Lebih lanjut Marciano (2010) menambahkan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Sebuah perusahaan khususnya yang bergerak di bidang perhotelan dan akomodasi yang menuntut pelayanan yang baik tidak akan dapat berjalan tanpa

didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan investasi sumber daya manusia dalam organisasinya dan menciptakan *employee engagement*. *Quality of work life (QWL)* adalah salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan *employee engagement* (Nugroho, 2018). *Quality of Work Life (QWL)* mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Di sinilah peran dari perusahaan untuk membuat seluruh karyawannya merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya dan nyaman berada di lingkungan kerjanya, sehingga perusahaan harus memperhatikan dan menjaga kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) sehingga membantu menumbuhkan keinginan dari masing-masing karyawan untuk tetap bertahan diperusahaan (Marciano, 2010).

Reward atau imbalan baik finansial maupun non finansial juga merupakan alasan utama karyawan bekerja dan bertahan pada suatu perusahaan jika *reward* dipandang sepadan dengan tugas yang dilakukannya. *Reward* yang merupakan kombinasi imbalan finansial dan non-finansial diharapkan akan mampu memenuhi seluruh kebutuhan karyawan serta akan berpengaruh terhadap *employee engagement* (Anggraeni, 2016). *Reward* dianggap penting karena pemberian penghargaan kepada karyawan dapat menunjukkan perhatian perusahaan kepada karyawan. *Reward* akan membuat karyawan merasa diperlakukan sebagai individu normal artinya tidak menjadi buruh. Adanya pemberian *reward* ini pada akhirnya dapat memotivasi karyawan untuk

meningkatkan prestasi dan semangat kerjanya sehingga dapat tercapai *employee engagement* (Federman, 2009).

Selain QWL dan *reward*, *transformational leadership* juga dapat berpengaruh terhadap tingkat keterikatan pada diri karyawan. *Employee engagement* yang tinggi dapat didukung dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi karyawan seperti dengan menerapkan *transformational leadership* dalam memimpin karyawan didalamnya (Sari,2017). Nawawi (2011) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan. Kepemimpinan transformasional mendorong terbentuknya *altruism*, *courtesy*, dan *conscientiousness* pada karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan perilaku *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja melebihi harapan, membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaan, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya yang merupakan ciri dari *employee engagement*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nugroho (2018) dimana dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi adalah signifikan (model signifikan) yang artinya secara bersama – sama variabel independen yaitu *quality of work life* (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu *employee engagement*

(Y) namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Widjaja, *et al.*(2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif & tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggraini, *et al.* (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari *reward* terhadap variabel *employee engagement*; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel *reward* terhadap *employee engagement* yang dimiliki oleh Gen Y. Namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita (2022) hasil analisis statistik membuktikan bahwa *rewards* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yulianti, *et al.*(2018) mendapatkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap *employee engagement* namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Widjaja, *et al.*(2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif & tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka pokok permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem ?
2. Apakah ada pengaruh *Reward* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem ?

3. Apakah ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* pada PT. Rumah Harum Blookagoon Karangasem.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya mengenai bagaimana pengaruh *Quality of Work Life*, *Reward* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* dan juga mampu membuktikan mengenai teori-teori yang mendasari penelitian ini dalam implementasinya di lapangan kerja serta dapat berkontribusi untuk menguatkan teori terkait.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1) Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dalam usaha melakukan perbaikan terhadap *Employee Engagement* sehingga dapat mempengaruhi *Quality Of Work Life*, *Reward* dan *Transformational Leadership*.

2) Bagi Universitas

Menambah referensi bacaan mengenai sumber daya manusia yang dapat berguna bagi ilmu pengetahuan tentang pengaruh *Quality Of Work Life*, *Reward* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* serta sebagai wujud Dharma Bakti kepada perguruan tinggi dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Jurusan Manajemen Universitas Mahasaraswati Denpasar.

3) Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti tentang bagaimana pengaruh *Quality of Work Life*, *Reward* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi untuk melakukan kegiatan penelitian selanjutnya.

4) Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan masukan informasi, acuan, dan pustaka bagi pihak-pihak yang melakukan penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

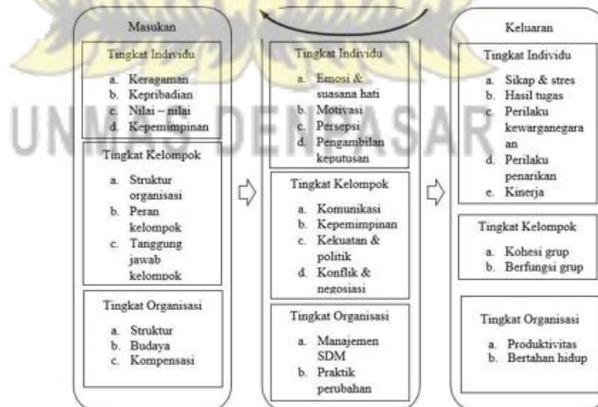
2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge (2013).

Gambar 2.1

Kerangka Teori Perilaku Organisasi



Sumber : *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2013)

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan,

proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya yang saya angkat dalam penelitian ini yaitu Teori Jalan – Tujuan. Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini

adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

Yukl (2006:35) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi. Keberhasilan program yang diberlakukan dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan, melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku, dan gaya kepemimpinan seseorang maupun menghantarkan organisasi mencapai tujuan. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass). Pada tahun 1978, Burns pertama kali mengemukakan konsep kepemimpinan transformasional yang kemudian disebarluaskan oleh Bass (Liontois dalam Cashin, 2000).

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan individu di dalamnya dan mempengaruhi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dengan meningkatkan komitmen individu yang merupakan salah satu elemen penting untuk mencapai visi organisasi (Bass,

1990; Lutz, 2007). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang merupakan suatu pola hubungan antara atasan dan bawahan dimana hubungan tersebut dibangun atas dasar kesepakatan. Gaya kepemimpinan transaksional dipandang sebagai suatu imbalan atas kepatuhan yang dilakukan oleh bawahan (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional mampu mengkomunikasikan visi yang memberi inspirasi dan mendorong para pengikut untuk mencapai hal-hal yang lebih bersifat luas, tinggi dan bahkan luar biasa dapat meningkatkan kesadaran diri individu (Bass, Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Hickman, 1998:136) merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

2.1.3 *Quality Of Work Life (QWL)*

Quality of Work Life (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality Of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan di dalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Robbins, 2015).

Istilah kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an. Konferensi pertama mengenai QWL dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk

International Council for QWL. QWL telah dipahami dalam berbagai penelitian (Dessler, 2015). Sumber daya manusia dari setiap organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan dan oleh karena itu, kebijakan dan praktik sumber daya manusia harus memiliki pendekatan strategis (Dessler, 2015).

QWL menunjukkan menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan dan lingkungan kerja bagi para pegawai yang bekerja di lingkungan pekerjaan tersebut. Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki pekerjaan yang aman akan merasa nyaman di tempat kerja yang berdampak positif pada kualitas hidupnya. Kualitas kehidupan kerja yang rendah dapat mempengaruhi kualitas layanan dan komitmen organisasi secara keseluruhan.

Melalui program QWL organisasi memperkaya pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang mengagumkan bagi orang-orang serta kesehatan ekonomi organisasi. Ini terutama mencakup aspek kehidupan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah, jam kerja, lingkungan kerja, tunjangan dan layanan, prospek karir dan hubungan manusia, yang terkait dengan kepuasan dan motivasi pekerja. QWL dapat dilihat sebagai pendekatan dalam mengatur pekerjaan dan mengelola orang yang pada akhirnya meningkatkan kualitas hidup karyawan. Menurut Robbins (2015) QWL memainkan peran penting dalam mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan yang telah diabaikan demi pertumbuhan teknologi dan pertumbuhan ekonomi. Rivai (2014) memberi label upah yang adil, peluang untuk tumbuh dan lingkungan kerja yang aman sebagai hal mendasar dari kualitas kehidupan kerja yang baik.

1. Faktor-faktor *Quality of Work Life*

Menurut Robbins (2015), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut.

a. Restrukturisasi kerja.

Restrukturisasi kerja diukur dengan pengaturan jadwal kerja, kesempatan menerapkan keterampilan, kesempatan meningkatkan keterampilan, ketersediaan SOP/peraturan, dan kesempatan unjuk kemampuan.

b. Partisipasi Kerja.

Partisipasi diukur dengan melihat kemampuan meningkatkan komunikasi internal dan kelompok, kemampuan meningkatkan koordinasi, kemampuan meningkatkan kapabilitas, dan kemampuan melibatkan diri dalam proses pembuatan berbagai keputusan organisasional secara proporsional.

c. Sistem Imbalan.

Sistem imbalan diukur dengan melihat kebutuhan hidup, jaminan kelangsungan bekerja/penghasilan, kesesuaian imbalan dengan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian gaji dengan kebutuhan pekerja dan peranan pekerjaan/penghasilan yang diperoleh bagi ekonomi keluarga pekerja.

d. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja diukur dengan melihat kondisi keamanan lingkungan kerja, jaminan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, kondisi umum kenyamanan di lingkungan kerja, jaminan keselamatan kerja, serta dukungan kondisi lingkungan terhadap keberhasilan kerja.

2. Indikator *Quality Of Work Life (QWL)*

Quality of work life adalah pandangan-pandangan karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, merasa puas, serta mendapat kesempatan untuk dapat tumbuh dan berkembang di perusahaan tersebut (Robbins, 2015). Indikator *quality of work life* menurut Nugroho (2018) antara lain :

a. Partisipasi karyawan

Perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk ikut berpartisipasi dan menyampaikan ide, kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan.

b. Penyelesaian konflik

Perusahaan mampu menyelesaikan konflik baik antar karyawan maupun dengan atasan.

c. Komunikasi di dalam perusahaan

Terdapat suatu komunikasi yang terjalin dengan baik antar semua karyawan maupun atasan.

d. Kesehatan kerja

Perusahaan mampu memberikan jaminan kesehatan baik itu kesehatan jasmani maupun rohani yang memuaskan untuk setiap karyawan sehingga diharapkan karyawan tidak berpaling dari perusahaan.

e. Keselamatan kerja

Keselamatan dan antisipasi keselamatan kerja diperhatikan oleh perusahaan yaitu dengan menyediakan alat-alat penanggulangan pertama ketika terjadi kecelakaan kerja.

f. Keamanan kerja

Perusahaan menyediakan berbagai alat-alat pendukung untuk menciptakan suasana kerja yang aman.

g. Kompensasi yang layak

Kompensasi dalam hal ini adalah kompensasi berupa material dan imaterial yang diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan sebagai balas jasa atau reward atas kinerja karyawan.

h. Rasa bangga

Karyawan merasa bangga karena organisasi memiliki citra baik dimata masyarakat.

i. Kesempatan pengembangan karir

Kesempatan pelatihan, pendidikan dan peningkatan karir yang diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan.

2.1.4 Reward

Reward adalah pengakuan atas kinerja karyawan untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Handoko (2014) mengartikan *reward* sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kasmir (2016) menunjukkan bahwa berdasarkan sistem penghargaan bahwa penelitian dilakukan melalui analisis konstruktif dari berbagai makalah dan artikel. Melalui praktik penghargaan, melibatkan karyawan dan mengelola kinerja dalam organisasi sangat mudah bagi manajemen. Melalui strategi penghargaan, manajemen dapat menarik kumpulan kandidat yang memenuhi syarat dan mempertahankan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dalam organisasi.

Menurut Moeheriono (2014), *reward* memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Nawawi (2011), *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah feedback positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan. Doni (2014) mengemukakan bahwa dalam mengembangkan dan mendistribusikan sebuah penghargaan diperlukan beberapa pertimbangan yaitu:

- a. Penghargaan yang tersedia harus mencukupi kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan dasar ini misalnya makanan, tempat tinggal dan pakaian.
- b. Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang diterima oleh orang lain. Proses perbandingan ini merupakan upaya individu dalam mempersepsikan keadilan dalam perolehan penghargaan.
- c. Proses dimana penghargaan didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil. Hal ini akan meminimalkan persepsi bias dalam sistem penghargaan.
- d. Manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan setiap individu yang dibawahinya. Tujuannya agar penghargaan diberikan secara efektif.

1. Bentuk- Bentuk *Reward*

Menurut Moeheriono (2014), reward dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama yaitu :

a. *Reward intrinsik*

Reward intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk penghargaan intrinsik yaitu :

1) Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan mereka akan merasa puas setelah tugas atau pekerjaan tersebut telah terselesaikan dengan baik. Rasa puas yang diperoleh dari penyelesaian tugas ini dapat menjadi motivasi positif terhadap upaya untuk menyelesaikan tugas selanjutnya.

2) Pencapaian (*Achievement*)

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

3) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang memilikiperasaan bahwa mereka perlu dihargai dalam sebuah organisasi. Salah satu contoh agar seseorang merasa

dihargai adalah diberinya kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan penting dalam organisasi.

4) Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan oleh seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

b. *Reward ekstrinsik*

Reward ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah seseorang capai. Bentuk penghargaan ini mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah, tunjangan, bonus), kompensasi tidak langsung (pesangon, jaminan sosial, asuransi) dan penghargaan bukan uang (promosi jabatan). Baik *reward intrinsik* maupun *reward ekstrinsik*, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan (Moehariono, 2014) yaitu:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- 3) Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- 4) Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum.
- 5) Bersaing dalam keunggulan kompetitif
- 6) Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
- 7) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

2. Indikator-Indikator *Reward*

Menurut Doni (2014), *reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator dalam penelitian ini mengacu pada Benazir, (2015), yaitu sebagai berikut :

- a) Gaji; merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (stock option atau stockgrant). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji dan pemberian bonus.
- b) Kesejahteraan; merupakan kesejahteraan yang dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk 18 pemberian *reward* atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).
- c) Sistem pengembangan karir; Sistem pengembangan karir merupakan sistem yang dimiliki perusahaan tentang prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu

lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

- d) Penghargaan psikologis dan sosial; Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya.

2.1.5 Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins, 2015).

Menurut Wahjono (Rivai, 2014), *transformational leadership* yang otentik mengandung empat komponen yakni:

1. *Idealized Influence* dari pemimpin adalah memimpikan, yakin dan membentuk standar yang tinggi usaha penyamaannya.
2. *Inspirational Motivation* akan menjadi bekal para pengikut dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan.
3. *Intellectual Stimulation* dari *transformational leadership* membantu para pengikut untuk menjawab asumsi dan untuk membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi.
4. *Individualized Consideration* dari *transformational leadership* memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu dan mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang.

1. Aspek–Aspek *Transformasional*

Menurut Handoko (2014) aspek-aspek transformasional antara lain:

- a) pengaruh ideal,
- b) motivasi yang menginspirasi,
- c) rangsangan intelektual,
- d) pertimbangan yang diadaptasi

Menurut Dessler (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “*Four I’s*” – *Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

2. Indikator *Transformational Leadership* (Datche, 2015) :

a. *Idealized Influence*

Pemimpin berperilaku sebagai model bagi bawahannya, biasanya dihormati dan dipercaya, cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, memperoleh dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan/atau rekan kerja.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang – orang disekitarnya, mengkomunikasikan

harapan yang tinggi, menggunakan slogan – slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.

c. Intellectual Stimulation

Pemimpin menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru, menggalakan penggunaan kecerdasan, mengutamakan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

d. Individual Consideration

Pemimpin memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor dan memberikan nasehat.

2.1.6 Employee Engagement

Menurut Robbins (2015), *employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan. Menurut Dessler (2015), *employee engagement* dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya.

Sedangkan menurut Albrecht (2010), *employee engagement* merupakan suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja.

Senada dengan definisi di atas, Marciano (2010) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap

kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Lebih lanjut Marciano (2010) menambahkan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan karyawan yang merasakan adanya keterikatan terhadap perusahaan, mau melakukan kerelaan untuk membela perusahaan sehingga mereka dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan kinerja terbaik, dan mempromosikan perusahaannya untuk keuntungan perusahaan.

1. Tipe *Employee Engagement*

Terdapat 3 tipe karyawan yang berbeda, berdasarkan Gallup the Consulting Organization. (sumber: businessjournal.gallup.com) yaitu:

a. Engaged

Seorang karyawan dikatakan "*Engaged*" ketika mereka bekerja dengan passion mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

b. Not Engaged

Seseorang karyawan dikatakan "*Not engaged*" ketika mereka melewati hari kerjanya seperti "*sleepwalking*" atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau passion mereka.

c. Actively Disengaged

Seorang karyawan dikatakan "*actively disengaged*" ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terikat (*engaged*).

1. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Sahni (2019) terdapat 3 indikator atau karakteristik employee engagement, diantaranya yaitu :

a. Vigor

Keadaan yang penuh dengan level energi yang tinggi dan mental yang tangguh dalam melakukan pekerjaan, seperti:

- 1) Memiliki energi yang tinggi
- 2) Memiliki ketangguhan mental
- 3) Memberikan usaha terbaik
- 4) Bertahan menghadapi kesulitan

b. Dedication

Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan dan penuh ketertarikan dalam mengerjakan pekerjaan, seperti:

- 1) Rasa antusias tinggi
- 2) Merasa bangga
- 3) Menyukai tantangan

c. *Absorption*

Gambaran perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat disuatu pekerjaan, seperti:

- 1) Berkonsentrasi penuh
- 2) Senang dilibatkan dalam pekerjaan
- 3) Merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Albrecht (2010) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi engagement seorang karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja, yaitu :

- 1) Kepemimpinan pada suatu perusahaan
- 2) Manajemen yang menghargai karyawan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Senior yang peduli terhadap junior
- 5) Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*)
- 6) Kepuasan karyawan dalam bekerja
- 7) Sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) yang baik
- 8) Budaya organisasi (*organization culture*) yang baik
- 9) *Teamwork* yang baik sesama rekan kerja
- 10) Lingkungan kerja
- 11) Pelatihan yang diberikan perusahaan

12) Rasa percaya dari atasan terhadap bawahan

2.2 Penelitian Terdahulu

A. Pengaruh *Quality Of Work Life Terhadap Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan Nugroho (2018) yang berjudul Pengaruh *Quality of Work Life* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan CV. X Cabang Kabupaten Tulungagung dan Blitar dengan variabel bebas *Quality of Work Life* (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) sedangkan variabel terikatnya yaitu *Employee Engagement* (Y). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama - sama terhadap *employee engagement* pada karyawan CV. X Cabang Kabupaten Tulungagung dan Blitar. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh *quality of work life* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada karyawan CV. X Cabang Kabupaten Tulungagung dan Blitar. Populasi pada penelitian ini berjumlah 43 orang, dengan total sampel penelitian sebanyak 37 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien regresi adalah signifikan (model signifikan) yang artinya secara bersama – sama variabel independen yaitu *quality of work life* (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu *employee engagement* (Y). Berdasarkan pada tabel *summary* dapat diketahui bahwa nilai *R Square* menunjukkan 0,687. Dengan demikian dapat diketahui

bahwa besarnya pengaruh variabel *quality of work life* dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap *employee engagement* adalah sebesar 68,7 %. Dengan kata lain bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh Lisabella dan Hasmawaty (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap *Employee Engagement* Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) terhadap keterlibatan pegawai (*employee engagement*) serta implikasinya pada kepuasan kerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai tetap atau pegawai waktu tidak tertentu (PWTT) dengan jumlah 142 orang yang bekerja di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Sampel yang digunakan sebanyak 105 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai Rumah Sakit. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap *employee engagement* pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh antara *quality of work life* dengan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

B. Pengaruh *Reward* Terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini, *et al.* (2016) yang berjudul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan: faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau keterikatan karyawan yang dimiliki oleh karyawan generasi Y (disebut juga Gen Y). Faktor-faktor tersebut meliputi budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* sebagai variabel bebas dan *employee engagement* sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar pada karyawan Gen Y sebagai data primer. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap variabel *employee engagement*; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi, *reward*, dan *personal resources* terhadap *employee engagement* yang dimiliki oleh Gen Y.

Penelitian yang dilakukan oleh Haryadi,*et al.* (2022) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Penghargaan terhadap *Employee Engagement*. *Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh perasaan bermakna, aman dan dukungan yang salah satunya berasal dari pemimpin atau seseorang yang mampu

mengarahkan dan mempengaruhi dengan memotivasi dan memiliki semangat tinggi agar dapat bekerja sama secara efektif. Selain itu untuk memberikan dukungan kepada karyawan, maka perlu diberikan stimulus melalui penghargaan yang dapat menjadi motivasi melalui penghargaan ekstrinsik atau intrinsik. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif serta mengoperasikan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 25. Variabel didalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Penghargaan(X2), dan Employee Engagement(Y). Pengumpulan data yang diperoleh yakni melalui kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan jenis sampling sensus atau total. Responden penelitian ini adalah karyawan di PT. Jasamedika Saranatama yang berjumlah 43 orang. Berdasarkan hasil penelitian: 1) Kepemimpinan di PT. Jasamedika Sarantama termasuk dalam kategori tinggi. 2) Penghargaan di PT. Jasamedika Saranatama termasuk dalam kategori tinggi. 3) Employee Engagement di PT. Jasamedika Sarantama termasuk dalam kategori tinggi. 4) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Employee Engagement di PT. Jasamedika Saranatama. 5) Penghargaan berpengaruh terhadap Employee Engagement di PT. Jasamedika Sarantama. 6) Kepemimpinan dan Penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement di PT. Jasamedika Saranarama. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan dan Penghargaan terhadap Employee Engagement di PT. Jasamedika Saranatama.

C. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Tiffany, *et al.* (2016) yang berjudul Pengaruh Transformational Leadership Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan restoran Steak Hut Surabaya. Penelitian ini melibatkan 34 karyawan restoran Steak Hut Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling ± Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. *Transformational leadership* melalui *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di restoran Steak Hut Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulianti, *et al.* (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 1(9), 8-15. yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement*. Latar belakang penelitian ini adalah tingginya turnover karyawan yang diindikasikan manajemen belum focus terhadap *employee engagement*. Hal tersebut ditandai dengan 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat) artinya meskipun karyawan bekerja dengan baik akan tetapi

memiliki niat untuk berhenti atau mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, mereka juga merasa kurang termotivasi untuk sukses saat bekerja di perusahaan. Fenomena tersebut harus segera ditangani karena sumber daya manusia menjadi sebuah sumber daya terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement*. Jenis penelitian yang digunakan deskriptif, verifikatif dan metode survey. Jumlah sampel 85 orang. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* sebesar 62,25%. Secara parsial, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 86,6%, dan komunikasi internal mempunyai pengaruh 49,2% terhadap *employee engagement*.