



## Efek gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* dalam upaya meningkatkan *employee engagement*

Erna Infitharina<sup>1\*)</sup>, Kesi Widjajanti<sup>2</sup>, Indarto Indarto<sup>2</sup>

<sup>1)</sup>Fakultas Humaniora dan Saintek, Universitas Muhammadiyah Kendal Batang, Kendal, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima: 22-08-2024

Disetujui: 09-01-2025

Dipublikasikan: 11-01-2025

### Abstrak

*Employee engagement* mencerminkan keterikatan emosional dan sikap antusiasme pegawai terhadap perusahaannya. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Panguripan menggunakan metode kuantitatif eksplanasi melalui analisis deskriptif dan inferensial. Data primer diperoleh melalui kuesioner, dengan sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dan perhitungan Slovin. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* melalui kepuasan kerja. *Recognition* juga memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement*, sementara gaya kepemimpinan dan jenjang karir hanya memengaruhi secara tidak langsung. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengungkapan mekanisme peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan pentingnya strategi pengelolaan SDM berbasis *recognition* untuk meningkatkan *employee engagement* secara efektif.

## The effects of leadership style, career path, and recognition in an effort to increase employee engagement

### Abstract

#### Keywords:

*employee engagement*;  
gaya kepemimpinan;  
jenjang karir; *recognition*;  
kepuasan kerja.

*Employee engagement* reflects employees' emotional attachment and enthusiasm toward their organization. This study aims to examine the influence of leadership style, career development, and recognition on employee engagement, with job satisfaction as an intervening variable. The research was conducted on employees of PDAM Tirta Panguripan using a quantitative explanatory method through descriptive and inferential analysis. Primary data were collected via questionnaires, with samples determined using purposive sampling and the Slovin formula. Data analysis was performed using SmartPLS 3 software. The findings indicate that leadership style, career development, and recognition significantly enhance employee engagement through job satisfaction. Additionally, recognition has a direct effect on employee engagement, while leadership style and career development influence indirectly. This study contributes by revealing the role of job satisfaction as an intervening variable and highlighting the importance of recognition-based HR management strategies to effectively improve employee engagement.

✉Alamat korespondensi: \* E-mail: [erna.infitharina@gmail.com](mailto:erna.infitharina@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan yang optimal, mencakup pertumbuhan, pendapatan, keuntungan, dan kepuasan pemangku kepentingan, bergantung pada dua aspek utama: kualitas pelayanan internal dan eksternal perusahaan. Pelayanan internal, terutama pengelolaan sumber daya manusia (SDM), menjadi faktor kunci dalam menjamin keberhasilan operasional, mulai dari produksi hingga pemasaran. Salah satu elemen penting dalam pengelolaan SDM adalah meningkatkan *employee engagement*, yang mencerminkan tingkat komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai organisasi (Madhani, 2020).

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kemauan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan. Mereka memiliki perilaku positif yang terangkum dalam tiga indikator utama: *stay* (berbicara positif tentang perusahaan), *stay* (bertahan dalam perusahaan), dan *strive* (berupaya ekstra demi keberhasilan organisasi) (Dajani, 2015). Sebaliknya, kurangnya *engagement* dapat menimbulkan dampak negatif, seperti motivasi rendah, penurunan produktivitas, dan penyebaran pengaruh negatif di lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan signifikan antara *employee engagement* dengan produktivitas dan profitabilitas perusahaan (Vance, 2006). Namun, terdapat hasil yang beragam terkait faktor-faktor yang memengaruhi *engagement*, seperti gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan pengakuan (*recognition*). Beberapa studi melaporkan hasil positif, sementara lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan, bahkan negatif. Misalnya, Gyensare et al. (Gyensare, Arthur, Twumasi, & Agyapong, 2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi karyawan meningkatkan *engagement*, sementara Kertiriasih et al. (Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018) melaporkan pengaruh tidak signifikan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menjembatani kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada. Dengan menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap *employee engagement*, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif. Selain itu, pemahaman lebih dalam mengenai faktor-faktor tersebut dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keberlanjutan bisnis.

Penelitian ini juga relevan dengan tantangan dunia kerja modern, di mana persaingan tenaga kerja dan kebutuhan akan inovasi terus meningkat. Dengan memperkuat *employee engagement*, perusahaan dapat mendorong pertumbuhan karir karyawan sekaligus meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi tidak hanya pada

pengembangan teori, tetapi juga pada implementasi praktis yang dapat membantu perusahaan menghadapi dinamika bisnis masa kini.

Studi kasus penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Tirto Panguripan. Terdapat fenomena 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**

<b>Tahun 2020</b>	<b>Kaliwungu 1</b>	<b>Kaliwungu 2</b>	<b>Boja</b>
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%
<b>Tahun 2021</b>	<b>Kaliwungu 1</b>	<b>Kaliwungu 2</b>	<b>Boja</b>
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 Tirto 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.

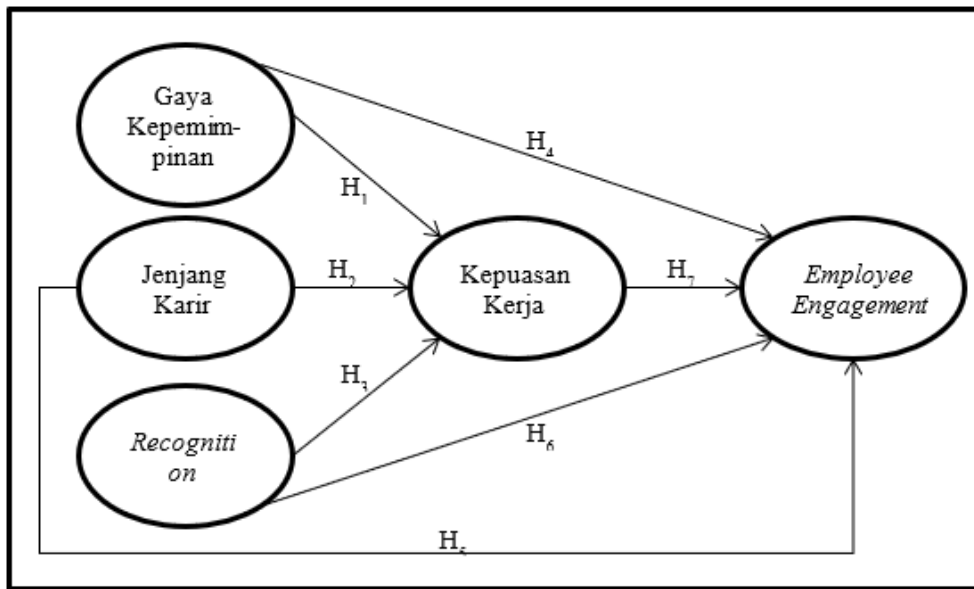
H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

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 1. Kerangka Pemikiran

## METODE

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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• senang bekerja (EE01)</li> <li>• bekerja memiliki makna bagi pribadi (EE02)</li> <li>• masalah organisasi dianggap seperti masalahnya sendiri (EE03)</li> <li>• merasa terikat (EE04)</li> <li>• bangga terhadap organisasi (EE05)</li> <li>• rasa memiliki (EE06)</li> </ul>	(Dajani, 2015)

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• mendorong diri untuk mencapai tujuan (EE07)</li> <li>• mencurahkan hati dan jiwa (EE08)</li> <li>• mengabdikan diri (EE09)</li> <li>• inovatif (EE10)</li> <li>• antusias (EE11)</li> <li>• berusaha lebih keras (EE12)</li> <li>• meningkatkan kinerja (EE13)</li> <li>• Pekerjaan adalah sumber kebanggaan (EE14)</li> <li>• teliti dalam pekerjaan (EE15)</li> </ul>	
Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan dan kenyamanan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kenyamanan lingkungan kerja (KK01)</li> <li>• kompensasi yang sesuai (KK02)</li> <li>• kerja sama tim yang baik (KK03)</li> <li>• kekerjaan sesuai <i>passion</i> (KK04)</li> <li>• kebebasan berpendapat (KK05)</li> </ul>	(Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018)
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Perilaku pemimpin yang objektif dan menjadi teladan dengan kapabilitas tinggi dalam memotivasi dan mendukung para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan yang kuat (KP01)</li> <li>• memperlakukan karyawan dengan hormat (KP02)</li> <li>• mempertimbangkan kepentingan karyawan (KP03)</li> <li>• mengkomunikasikan masalah (KP04)</li> <li>• menginspirasi (KP05)</li> <li>• mengomunikasikan tujuan (KP06)</li> <li>• dapat diakses oleh karyawan (KP07)</li> <li>• mendukung pengembangan karir bawahan (KP08)</li> <li>• peduli (KP09)</li> <li>• memotivasi (KP10)</li> <li>• memberikan contoh (KP11)</li> <li>• memiliki keterampilan (KP12)</li> <li>• menyatakan penghargaan kepada karyawan (KP13)</li> <li>• memberi <i>feedback</i> kepada karyawan (KP14)</li> <li>• menangani masalah secara efektif (KP15)</li> </ul>	(Dajani, 2015), (Basuki, 2018)
Jenjang karir (X <sub>2</sub> )	Tahapan status, jabatan, dan promosi yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ada promosi (JK01)</li> <li>• ada kesempatan pengembangan profesional (JK02)</li> <li>• ada kejelasan status karyawan (JK03)</li> <li>• ada periode promosi (JK04)</li> <li>• sosialisasi promosi yang terbuka (JK05)</li> <li>• mempunyai kesempatan yang sama dalam promosi (JK06)</li> <li>• promosi jabatan sesuai dengan kemampuan (JK07)</li> </ul>	(Dajani, 2015), (Robianto, Masdupi, & Syahrizal, 2020)

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Recognition</i> (X <sub>3</sub> )	Pengakuan, dukungan, pujian, dan penghargaan terhadap karyawan atas kinerjanya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kesempatan menyampaikan pendapat (RC01)</li> <li>• dukungan kerja (RC02)</li> <li>• pujian (RC03)</li> <li>• hasil kerja dihargai (RC04)</li> <li>• penghargaan prestasi (RC05)</li> </ul>	(Robianto, Masdupi, & Syahrizal, 2020)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2022

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal yang berjumlah 258 orang, dengan teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan sampel sebanyak 209 orang berdasarkan rumus Slovin. Data primer diperoleh melalui survei langsung menggunakan kuesioner yang mencakup pertanyaan tertutup berbentuk *multiple choice* dan pertanyaan terbuka untuk jawaban deskriptif. Pengukuran data menggunakan Skala Likert dengan nilai 1 hingga 7, di mana 1 berarti sangat tidak setuju dan 7 berarti sangat setuju. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan melalui perhitungan indeks menggunakan metode tiga kotak (*three-box method*), sementara analisis inferensial menggunakan model statistik dengan SmartPLS 3 untuk mengevaluasi hubungan antar variabel yang diteliti. Interpretasi hasil berdasarkan pembagian rentang indeks memberikan pemahaman menyeluruh terhadap jawaban responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dari 209 kuesioner yang dikirimkan ke PDAM Tirta Panguripan, diperoleh data jawaban kuesioner sebanyak 111. Mayoritas sampel responden dari PDAM Tirta 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 Tirta Panguripan Kendal.

Mayoritas pendidikan karyawan di PDAM Tirta Panguripan Kendal adalah lulusan SMA atau sederajat, yaitu sebanyak 51 responden (45,9%). Hal ini karena di PDAM Tirta 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 Tirta 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 Tirta Panguripan Kendal karena sebagian besar karyawan menganggap bahwa PDAM Tirta 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 Tirta 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.

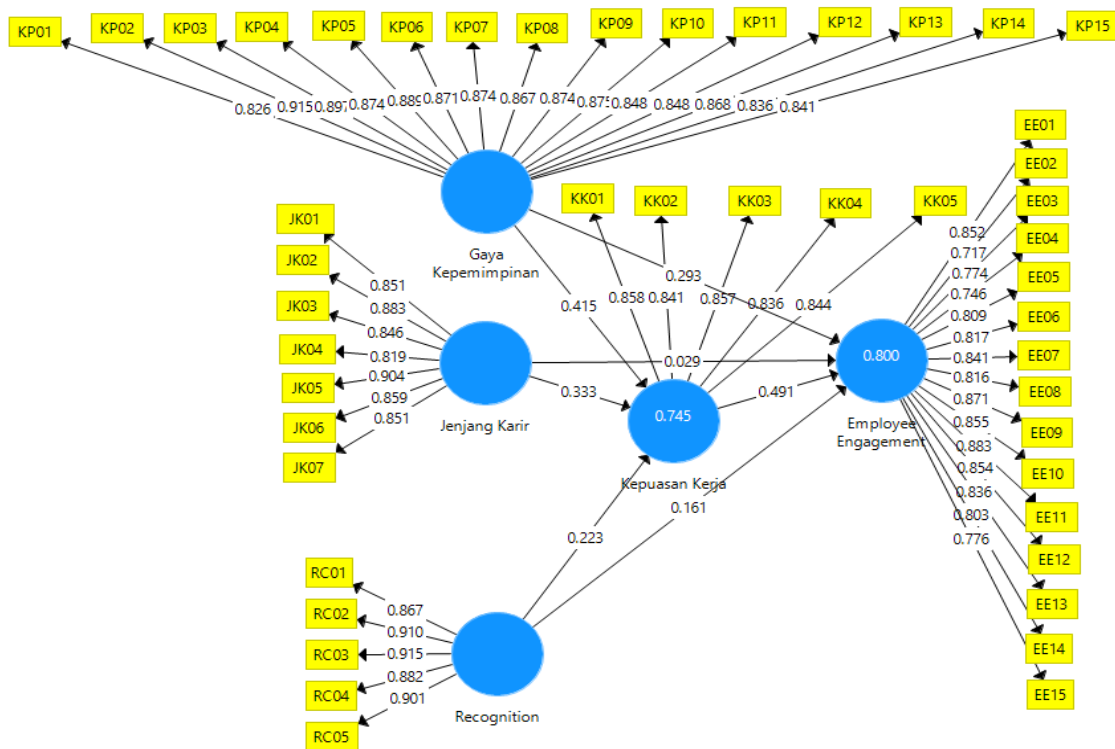
Rata-rata indeks keseluruhan indikator gaya kepemimpinan berada pada nilai 75,52. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tingkat yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas dari responden menilai bahwa atasan mereka mempunyai kapabilitas yang baik dalam memimpin, menjadi teladan, 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.

### Hasil Model Pengukuran



Gambar 2. Hasil *Loading Factor* untuk Pengujian Validitas Konvergen

Gambar 2 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	<b>0.8524</b>	0.6959	0.6313	0.7584	0.6018
EE02	<b>0.7174</b>	0.5739	0.6110	0.5824	0.5288
EE03	<b>0.7736</b>	0.5308	0.4694	0.5480	0.4874
EE04	<b>0.7458</b>	0.5496	0.5464	0.6536	0.5101
EE05	<b>0.8088</b>	0.5984	0.6845	0.6868	0.5878
EE06	<b>0.8167</b>	0.5657	0.5956	0.7210	0.5930
EE07	<b>0.8406</b>	0.6669	0.6690	0.7214	0.5702
EE08	<b>0.8157</b>	0.6723	0.5856	0.7269	0.6825
EE09	<b>0.8714</b>	0.7433	0.5785	0.7956	0.6612
EE10	<b>0.8548</b>	0.7168	0.5885	0.7631	0.6703
EE11	<b>0.8831</b>	0.7541	0.5885	0.7821	0.6597
EE12	<b>0.8538</b>	0.6439	0.5610	0.7236	0.5497
EE13	<b>0.8359</b>	0.7495	0.5485	0.7070	0.6347
EE14	<b>0.8033</b>	0.6653	0.5665	0.7091	0.6451
EE15	<b>0.7761</b>	0.7078	0.5125	0.6426	0.6529
JK01	0.6397	0.5901	<b>0.8508</b>	0.6688	0.5864
JK02	0.6363	0.6128	<b>0.8834</b>	0.7256	0.5925
JK03	0.7214	0.6104	<b>0.8463</b>	0.6924	0.6582
JK04	0.5746	0.4508	<b>0.8193</b>	0.5380	0.5583
JK05	0.5730	0.5950	<b>0.9036</b>	0.6913	0.5970
JK06	0.5241	0.5405	<b>0.8592</b>	0.6057	0.5989
JK07	0.5869	0.5617	<b>0.8509</b>	0.6520	0.6290
KK01	0.7373	0.6460	0.6150	<b>0.8584</b>	0.6497
KK02	0.6917	0.6531	0.7151	<b>0.8411</b>	0.6180
KK03	0.7844	0.7021	0.6203	<b>0.8573</b>	0.5774
KK04	0.7167	0.6740	0.5676	<b>0.8362</b>	0.6478
KK05	0.7210	0.6539	0.7220	<b>0.8435</b>	0.6292
KP01	0.7791	<b>0.8260</b>	0.6141	0.7570	0.5682
KP02	0.7897	<b>0.9153</b>	0.6336	0.7615	0.6728
KP03	0.7595	<b>0.8972</b>	0.6285	0.7248	0.6158
KP04	0.7971	<b>0.8745</b>	0.6053	0.7329	0.6160
KP05	0.7049	<b>0.8892</b>	0.6346	0.7030	0.6321
KP06	0.6523	<b>0.8711</b>	0.5340	0.6336	0.5498
KP07	0.7442	<b>0.8738</b>	0.5308	0.7303	0.5916
KP08	0.6742	<b>0.8668</b>	0.5808	0.6738	0.5383
KP09	0.6146	<b>0.8743</b>	0.5878	0.6489	0.5650
KP10	0.7422	<b>0.8750</b>	0.5576	0.6580	0.5948
KP11	0.6410	<b>0.8482</b>	0.4364	0.6513	0.5535
KP12	0.6129	<b>0.8477</b>	0.5157	0.5675	0.5115
KP13	0.6265	<b>0.8680</b>	0.6052	0.6506	0.5922
KP14	0.6144	<b>0.8357</b>	0.5219	0.6106	0.5726
KP15	0.6651	<b>0.8412</b>	0.6001	0.6606	0.5387
RC01	0.6389	0.5804	0.6878	0.6951	<b>0.8668</b>
RC02	0.7092	0.6542	0.6196	0.6820	<b>0.9104</b>
RC03	0.6276	0.5888	0.6600	0.6504	<b>0.9152</b>
RC04	0.6280	0.5226	0.5435	0.5877	<b>0.8824</b>
RC05	0.7019	0.6516	0.6298	0.6731	<b>0.9007</b>

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</i>		<i>Composite</i>	<i>Average Variance</i>
	<i>Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Reliability</i>	<i>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 tabel 4, nilai semua variabel dalam *Cronbach's Alpha* atau pun *Composite Reliability* bernilai  $> 0.70$ , *validity test* dengan *Average Variance Extracted* bernilai 0.50. Semua variabel valid dan reliabel, sehingga bisa digunakan untuk pengujian *structural model*.

**Tabel 5. Hasil Uji *R Square***

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

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari tabel 5, nilai *R square* pertama model pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap *employee engagement* adalah 0,7998 artinya gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* dapat menjelaskan variabel *employee engagement* sebesar 79,98%. Nilai *R square* model pengaruh gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* terhadap kepuasan kerja 0,7454. Artinya gaya kepemimpinan, jenjang karir, dan *recognition* menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 74,54%.

### Hasil Uji Hipotesis

Pada tabel 6, diketahui bahwa 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 H2 diterima atau yang berarti pengaruh langsung jenjang karir terhadap kepuasan kerja bermakna atau signifikan secara statistik.

**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</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.4154	0.4231	0.1149	36.172	<b>0.0003</b>
Jenjang Karir -> Kepuasan Kerja	0.3327	0.2967	0.1149	28.965	<b>0.0039</b>
<i>Recognition</i> -> Kepuasan Kerja	0.2233	0.2484	0.1080	20.673	<b>0.0392</b>
Gaya Kepemimpinan -> <i>Employee Engagement</i>	0.2932	0.2689	0.1528	1.9193	<b>0.0555</b>
Jenjang Karir -> <i>Employee Engagement</i>	0.0288	0.0349	0.0875	0.3292	<b>0.7421</b>
<i>Recognition</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.1612	0.1679	0.0780	20.653	<b>0.0394</b>
Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.4911	0.5036	0.1164	42.199	<b>0.0000</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

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 H3 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 H4 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 H5 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</i> <i>Sample</i> (O)	<i>Sample</i> <i>Mean</i> (M)	<i>Standard</i> <i>Deviation</i> (STDEV)	<i>T Statistics</i> ( O/STDEV )	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.2040	0.2180	0.0962	21.213	<b>0.0344</b>
Jenjang Karir -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee Engagement</i>	0.1634	0.1468	0.0611	26.739	<b>0.0077</b>
<i>Recognition</i> -> Kepuasan Kerja -> <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	0.1096	0.1226	0.0543	20.212	<b>0.0438</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

### Hasil Uji *Intervening*

Pada tabel 7, diketahui bahwa 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.

## **PENUTUP**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee engagement* karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja yang didorong oleh perbaikan gaya kepemimpinan, pengembangan jenjang karir, dan pemberian *recognition* yang efektif. Secara khusus, *recognition* terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*, sementara gaya kepemimpinan dan jenjang karir hanya berdampak signifikan jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan yang memotivasi, komunikatif, dan mengayomi, serta jenjang karir yang jelas dan adil dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan mendapatkan peluang karir yang setara, kepuasan kerja mereka meningkat, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap perusahaan. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlunya perusahaan untuk fokus pada strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup pengembangan kepemimpinan, pemberian peluang karir yang transparan, dan penguatan budaya apresiasi. Pemimpin harus mampu memberikan motivasi, menciptakan komunikasi yang terbuka, dan mengatasi tantangan kerja dengan bijaksana. *Recognition*, baik dalam bentuk apresiasi verbal maupun penghargaan formal, menjadi alat penting dalam memperkuat hubungan emosional antara karyawan

dan perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan program pelatihan untuk pengembangan karir, memastikan promosi didasarkan pada kinerja, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antarpegawai. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokusnya yang hanya mencakup satu perusahaan, yaitu PDAM Tirta Panguripan Kendal, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke organisasi lain dengan struktur dan budaya kerja yang berbeda. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan ke berbagai sektor industri untuk menguji validitas temuan ini dan mempertimbangkan faktor lain, seperti budaya organisasi atau kebijakan manajemen, yang dapat memengaruhi *employee engagement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E., & Agyapong, J. A. (2019). Leader Effectiveness – the Missing Link in the Relationship between Employee Voice and Engagement. *Cogent Business & Management*, 1-20.
- 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*.
- 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.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. Virginia: SHRM Foundation.