



## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Penghargaan terhadap *Employee Engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang**

**Yang Mima Kharisma**

[yangmima4@gmail.com](mailto:yangmima4@gmail.com)

**Veronika Agustini Srimulyani**

Prodi Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penghargaan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang. Sampel dalam penelitian ini adalah 42 karyawan PT Rajawali Hiyoto Malang, dengan kriteria memiliki jenjang pendidikan minimal SMA sederajat dan masa kerja minimal 4 tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang, sedangkan variabel penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang. Perusahaan sebaiknya mempertahankan sistem penghargaan yang diterapkan, sehingga sejalan dengan meningkatnya *employee engagement*.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, penghargaan dan *employee engagement*.

### **PENDAHULUAN**

*Employee engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan. Seorang karyawan dikatakan *employee engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, dalam Rahmah, 2013).

*Employee engagement*, menjadi istilah yang populer dan digunakan secara luas, (Robinson *et al.* dalam Saks, 2006). Kajian tentang *employee engagement* belum banyak dipublikasikan dalam hasil penelitian umum yang memiliki dasar praktikal daripada teori dan riset empiris, (Robinson *et al.* dalam Saks, 2006).

*Engagement* merujuk pada sikap yang mengikat seseorang terhadap organisasi tempat bekerja. *Engagement* merupakan kadar dimana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada perannya. *Engagement* berbeda dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB melibatkan kesukarelaan dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi, sedangkan *engagement* berfokus pada peran kerja formal seseorang melebihi *extra-role* dan perilaku sukarela.

Kepemimpinan transformasional merupakan isu yang saat ini menjadi topik pembahasan di dunia bisnis, karena manajer yang mempraktekkan kepemimpinan transformasional akan lebih memahami karyawan dengan memberikan rasa kepercayaan yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari pemimpin (Yukl, 2001:305).

Pencapaian keterlibatan karyawan melalui aktivitas kepemimpinan, harus diimbangi dengan budaya atau kultur organisasi yang mendukung, sehingga tujuan sebuah organisasi atau perusahaan dapat diraih. Budaya organisasi mencerminkan bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan berpedoman pada nilai-nilai dan keyakinan, sehingga dianggap sebagai cara yang benar dan bertindak atas peluang masalah yang dihadapi organisasi. Perusahaan yang mempertahankan karyawannya, akan senantiasa pula memperhatikan kesejahteraan dan kemakmuran karyawannya. Apabila sebuah perusahaan mampu mempertahankan karyawan, sehingga mereka terlibat dalam seluruh kegiatan di perusahaan, maka perusahaan harus memberikan sebuah penghargaan kepada karyawan. Penelitian Scott *et al.* (2010) mengindikasikan strategi perusahaan yang memberikan strategi total pada penghargaan memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?
- 3) Apakah penghargaan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?
- 2) Menguji signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?
- 3) Menguji signifikansi pengaruh penghargaan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang?

### **Manfaat Penelitian**

- 1) Bagi Penelitian Selanjutnya  
Memberikan pengetahuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan penghargaan terhadap *employee engagement*.
- 2) Bagi Pimpinan Perusahaan
  - a. Memberikan sumbangan informasi yang akurat mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan penghargaan bagi *employee engagement*.
  - b. Menjadi bahan referensi dalam pengembangan *employee engagement*.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menurut Robbins dan Timothy (2008a:281), *employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika terlibat dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali atas kehidupan kerja, karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaannya.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Meyer dan Allen dalam Datche & Mukulu (2015), menemukan bahwa kepemimpinan dapat menjadi acuan untuk komitmen organisasi. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor kritis dalam inisiasi dan implementasi dari transformasi di organisasi. Menurut Bono dan Hakim (2004) dalam Datche & Mukulu (2015) pengaruh ideal mengacu pada perilaku yang menunjukkan manfaat dari organisasi yang jauh lebih penting daripada kepentingan individu. Selanjutnya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu yang ditunjukkan pemimpin memiliki pengaruh positif pada pengikut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Datche & Mukulu (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* yang dilakukan oleh Mujiasih dan Ratnaningsih (2011), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang.**

### **Budaya Organisasi**

Penelitian oleh Mujiasih dan Ratnaningsih (2012), budaya organisasi yang terkait dengan bagaimana karyawan mempersepsikan aspek-aspek atau karakteristik-karakteristik budaya dalam organisasinya, akan mempengaruhi cara bertindak para karyawan dalam aktivitas bekerja sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori menurut Robbins dan Timothy (2008b:256) mengenai tujuh karakteristik dalam budaya organisasi, diantaranya inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Budaya organisasi yang kuat mencerminkan bahwa nilai inti organisasi dipegang secara bersama, sehingga menimbulkan tingginya komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai tersebut. Artinya bahwa aspek-aspek budaya organisasi yang mencerminkan nilai inti dari budaya organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin, *et al.* (2014) menunjukkan hasil yang positif pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mujiasih dan Ratnaningsih (2012), menunjukkan adanya hubungan signifikan positif budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Giovanni dan Hendrika (2013) menunjukkan hubungan positif budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Dari beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan *employee engagement*.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

**H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang.**

### **Penghargaan**

Menurut Robbins (2008a:281), hubungan keterlibatan karyawan dengan penghargaan yakni didefinisikan sebagai sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali atas kehidupan kerja, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaannya.

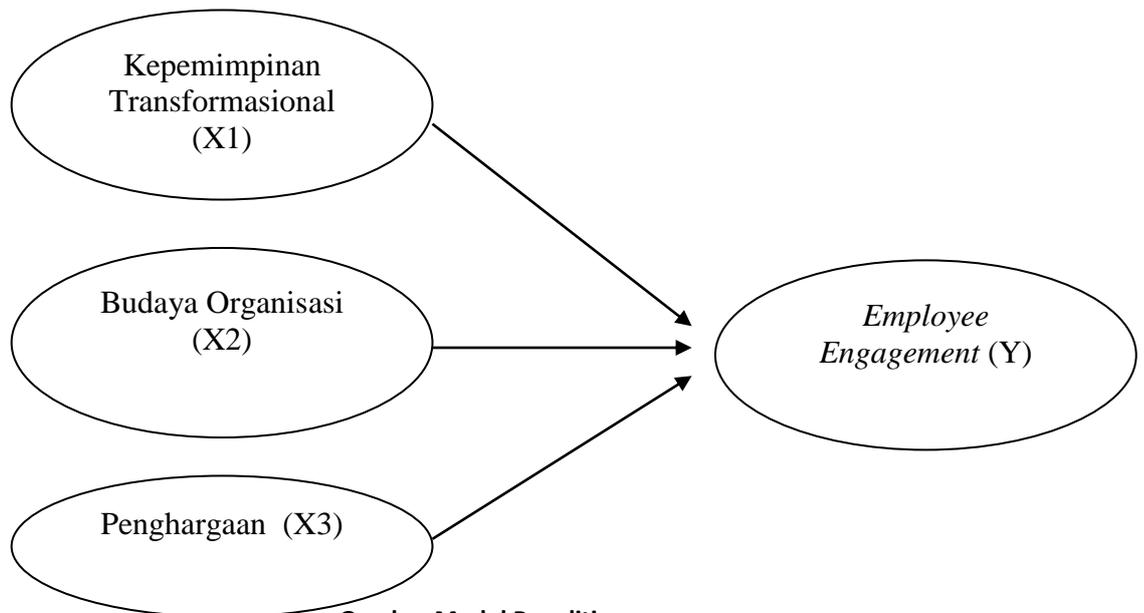
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Scoot *et al.* (2010) menyatakan bahwa strategi memberi penghargaan sangat efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian lainnya mengenai pengaruh program penghargaan terhadap keterlibatan kerja yang dilakukan oleh Iqbal, *et al.* (2015) menemukan bahwa penghargaan memiliki hubungan signifikan positif dengan *employee engagement*. Penelitian Kimutai dan William (2015) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan positif pada *employee engagement*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mesepny (2016) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Obicci (2015) menunjukkan hubungan yang signifikan positif pengaruh penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik terhadap *employee engagement*. Salah satu penelitian yang dilakukan Obicci (2015) menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang merupakan tipe dari bentuk-bentuk penghargaan memiliki hasil yang positif terhadap *employee engagement*. Menurut Ivancevich, *et al.* (2006) dalam Margaretha dan Diana (2015) penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang dinilai

dalam diri sendiri, bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas tugas tertentu.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

**H3 : Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang.**

### Kerangka Konseptual



Gambar Model Penelitian

### METODE PENELITIAN

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah 42 orang, yakni terdiri dari karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT Rajawali Hiyoto Malang. Sampel dalam penelitian ini sebesar populasinya yaitu 42 orang, yakni karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT Rajawali Hiyoto Malang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yaitu semua anggota populasi dijadikan subyek penelitian.

#### Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penghargaan sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan *employee engagement* sebagai variabel dependen.

#### Kepemimpinan Transformasional

Menurut Datche dan Mukulu (2015) kepemimpinan transformasional adalah cara pandang individu terhadap pemimpin yang memandang bawahannya sebagai pengikut yang sejajar, mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, menjadi inspirasi, mampu menumbuhkan sikap saling percaya, saling menghargai, dan motivasi yang besar untuk bekerja lebih dari yang diharapkan.

#### Budaya Organisasi

Menurut Indayati, dkk (2012) budaya organisasi adalah cara pandang individu terhadap sistem nilai yang dibentuk secara bersama dari hasil keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi, sikap, norma perilaku, dan harapan-harapan anggota organisasi yang kemudian digunakan sebagai identitas organisasi untuk mengarahkan perilaku anggota organisasinya.

#### Penghargaan

Menurut Margaretha dan Diana (2015) penghargaan adalah imbalan yang diberikan perusahaan bagi karyawan di organisasi tempat bekerja. Penghargaan intrinsik merupakan salah

satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan rasa tanggung jawab dari hasil pencapaian yang dilakukan karyawan.

### **Employee Engagement**

Menurut Schaufelli dan Bakker (2003) *employee engagement* (keterlibatan karyawan) merupakan keadaan pikiran yang positif dari karyawan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi atau penyerapan. Karyawan yang memiliki *engaged* yang tinggi akan menemukan arti dalam bekerja serta kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja.

### **Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji kualitas data berupa uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas. Uji hipotesis meliputi koefisien determinasi, uji analisis regresi linier berganda, dan uji t.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Data Penelitian**

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang ada di PT Rajawali Hiyoto Malang sebanyak 42 eksemplar dan semua kuesioner kembali. Keseluruhan kuesioner telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis.

### **Hasil Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007:45). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, penghargaan dan *employee engagement* adalah valid, karena r hitung > r tabel dan nilai positif .

### **Hasil Uji Reliabilitas**

Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007: 41).

**Tabel 4.1. Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
KT	0,780	0,600	Reliabel
BO	0,869	0,600	Reliabel
P	0,839	0,600	Reliabel
EE	0,935	0,600	Reliabel

### **Hasil Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2007:110).

**Tabel 4.2. Uji Kolmogorov-Smirnov Z**

Model	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig (2tailed)	Keterangan
1	0,606	0,856	Normal

### **Hasil Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi akan dilakukan pengujian *Durbin-Watson* (DW test). Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini dengan rumus  $dU < d < 4 - dU$ . Nilai dL dan dU diperoleh menggunakan tabel *Durbin-Watson* dengan cara  $n =$  jumlah responden,  $k =$  jumlah variabel independen dengan nilai signifikansi 5%.

**Tabel 4.3. Uji Durbin Watson**

Model	dU	4-dU	DW	Keterangan
$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$	1,3573	2,3383	1,690	Tidak ada autokorelasi

### **Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi variabel bebasnya terhadap nilai *absolut residual* statistik di atas  $\alpha = 0,05$  (Ghozali, 2007: 105).

Tabel 4.4. Uji Glejser

Model	Sign	Keterangan
<b>Model 1</b>		
KT → EE	0,125	Tidak terjadi heteroskedastisitas
BO → EE	0,692	
P → EE	0,900	

### Uji Hasil Multikolonieritas

Hasil pengujian multikolonieritas pada tabel 4.5 menunjukkan nilai *tolerance* model regresi pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,565, variabel budaya organisasi sebesar 0,337, variabel penghargaan sebesar 0,506 memiliki nilai < 10. Hasil menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas antara variabel independen pada model regresi yang telah diuji.

Tabel 4.5. Uji Multikolonieritas

Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF	Keterangan
KT	EE	0,565	1,770	Tidak terjadi multikolonieritas
BO		0,337	2,963	Tidak terjadi multikolonieritas
P		0,506	1,978	Tidak terjadi multikolonieritas

### Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda adalah regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen (Nugroho, 2005:43).

Tabel 4.6. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	t hitung	Signifikansi	Keterangan
1 $\alpha$ (Konstanta)	-11,337			
X <sub>1</sub>	0,384	0,595	0,556	Tidak Signifikan
X <sub>2</sub>	0,385	0,813	0,421	Tidak Signifikan
X <sub>3</sub>	1,183	3,095	0,004	Signifikan

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R <sup>2</sup>
1	0,687	0,472	0,430

### Hasil Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2007: 84). Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian pada tabel 4.6, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang, sedangkan penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang.

### Pembahasan

H<sub>1</sub> ditolak karena nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,595 < 2,023$ ) dan nilai  $p-value > 0,05$  ( $0,556 > 0,05$ ) yang berarti kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *employee*

*engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang bukan disebabkan oleh faktor kepemimpinan transformasional.

$H_2$  ditolak karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,813 < 2,023$ ) dan nilai  $p-value > 0,05$  ( $0,421 > 0,05$ ) yang berarti budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa faktor kuat pembentuk *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang bukan faktor karakteristik budaya organisasi di PT Rajawali Hiyoto Malang.

$H_3$  diterima karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,580 > 2,023$ ) dan nilai  $p-value < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) yang berarti penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang. Penghargaan intrinsik akan membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan selalu tertantang untuk mencapai target atau hasil pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan, dan karyawan merasa diberi kesempatan mengembangkan keahlian, serta memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya. Dengan demikian, penghargaan intrinsik mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sehingga bekerja sejalan dengan tujuan, visi dan misi perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dalam penelitian ini bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang, sedangkan variabel penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto Malang.

### Saran

Bagi Perusahaan: PT Rajawali Hiyoto Malang sebaiknya lebih memperhatikan strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional disarankan untuk dipraktekkan dalam perusahaan karena model kepemimpinan ini dapat memberi pengaruh yang luar biasa kepada para pengikut. Perusahaan disarankan lebih mengetahui faktor-faktor yang dapat mendukung budaya organisasi sehingga mampu menciptakan dan meningkatkan *employee engagement*. Pemberian penghargaan atau apresiasi berupa penghargaan intrinsik sebaiknya dipertahankan di PT Rajawali Hiyoto Malang, sehingga *employee engagement* PT Rajawali Hiyoto akan bertahan dan semakin meningkat.

Bagi penelitian selanjutnya: Saran bagi peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah sampel agar hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan, sehingga diharapkan mendapat hasil positif signifikan. Peneliti selanjutnya disarankan dapat menambah dan menggunakan teknik observasi serta wawancara sebelum melakukan penyebaran kuesioner kepada pihak perusahaan, sehingga hasil dari penelitian dapat menjelaskan secara detail keadaan dan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Freddy, Eka Afnan Troena, Djumahir, Mintarti Rahayu 2014. *Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model*. Doctoral Program in Economic Faculty, Brawijaya University, Indonesia. Vol. 2 No (1): 1-14,
- Arifin, Freddy, Eka Afnan Troena, Djumahir, Mintarti Rahayu. 2014. *The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Personal Characteristic toward Work Engagement and Its Impacts on Teacher's Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta)*. Vol. 3 (1): 20-29
- Datche, A. Evelyn dan Elegwa Mukulu. 2015. *The Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement: A Survey of Civil Service in Kenya*. Vol. 3 (1) : 2350-157X, pp. 9-16.

- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanni, Amanda dan Hendrika. 2013. Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Employee Engagement di Hotel Sheraton Surabaya.
- Indayati, Nurul, Armanu Thoyib, dan Rofiaty. 2011. Pengaruh Keterlibatan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). Vol. 10 : 344-356.
- Iqbal N, Karim SHA dan Haider N. 2015. Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement in Conventional Banking Sector of Southhern Punjab. *Arabian Journal of Business Management Review*. Vol. 5 (4) : 1-3.
- Kimutai Koskey A and William Sakataka (Ph.D). 2015. Effect of Reward On Employee Engagement and Commitment at Rift valley Bottlers Company, Vol. 1 (5) : 36-54.
- Margaretha, Ines dan Diana Kartika. 2015. *Analisa Pengaruh Komunikasi Internal, Intrinsic Rewards dan Recognition terhadap Employee Engagement di Surabaya Suite Hotel*. <https://www.google.com/search?q=margaretha+dan+diana+analisa+pengaruh+komunikasi+internal%2C+intrinsic+reward+terhadap+employee&ie=utf-8&oe=utf-8>. 8 April 2016.
- Meseply, Sharon S. 2016. The Impact of Reward and Recognition on Employee Engagement at PT. Bank Sulugoto, Manado. Iternational Bussiness Administration (IBA) Program, Management Departement, Economics and Business Faculty, Sam Ratulangi University Manado, Vol . 16 No. 01, p.289-301.
- Mujiasih, Endah dan Ika. 2011. *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement Seminar Nasional Peran Psikologi dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta*, Semarang, 23-24 September.
- Mujiasih, Endah dan Ika. 2012. Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimnpnan Transformasional dan Budaya Organisasi. Increase Work Engagement Trought Transformational Leadership and Organizational Culture. Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang. <http://eprints.unisbank.ac.id/464/1/ARTIKEL-55.pdf>. April 13, 2015.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS. Semarang: Penerbit ANDI.
- Nusatria, S dan Dr. Suharsono S.E., M.Si. 2011. *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi*. Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. <https://www.google.com/search?q=jurnal+sandi+nusatria+&ie=utf-8&oe=utf8>. 7 April 2016.
- Obicci, Adoko A. 2015. Influence of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Engagement (Empirical Study in Public Sector of Uganda). *Management Studies and Economic (MSES)*. Vol. 2, Issue 1.
- Rahmah, Siti. 2013. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Employee Engagement Karyawan PT.PLN (Persero) Area Samarinda. Samarinda: Fakultas Psikologi Universitas Mulawarman. Vol 1(2), Hal. 200-210.
- Robbins Stephen P dan Timothy A Judge. 2008(a). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins Stephen P dan Timothy A Judge. 2008(b). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, Alan, M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Mangerial Psychology*. vol. 21 (7) pp. 600-619.

- Scott Dow and Tom McMullen 2010. *The Impact Of Reward Programs on Employee Engagement*. Loyola University Tom McMullen, Hay Group World Work. <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=39032>, pada April 14, 2016.
- Van den Berg, P. & Wildermon, P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures, *Applied Psychology: an International Review*, 53 (4), 570-582.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- 



Hak Kপি (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.