

Journal of Accounting and Management's Student (JAM'S)

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jams

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, HUBUNGAN KERJA DAN REWARD TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT BANK CENTRAL ASIA TBK (BCA) CABANG PEKALONGAN

Bernardito Aprilius Hendrawan¹ M. Shofiyuddin²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan

bernardito.aprilius@yahoo.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 1 July 2025

Received in revised form: 10 Oct 2025

Accepted: 29 May 2026

Keywords: Employee Engagement, Leadership Style, PT. Bank Central Asia Tbk, Reward Work Relationship.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of leadership style, work relationships, and rewards on employee engagement at PT. Bank Central Asia Tbk (BCA) Pekalongan branch. Employee engagement is considered a strategic component in improving productivity, motivation, and organizational performance. The research is driven by the observation that, despite BCA's national efforts in applying transformational leadership, promoting healthy workplace relationships, and offering reward system, employee engagement in the Pekalongan branch remains suboptimal. This research adopts a quantitative approach using a survey method. Data were collected through a likert-scale questionnaire distributed to 50 employee at BCA Pekalongan Branch. The analysis involved multiple linear regression to evaluate the relationship between the variables. Data validity, reliability, and classical assumption tests were also conducted to ensure statistical robustness. All analyses were performed using SPSS. The findings indicate that leadership style, work relationship, and reward each have a positive and significant impact on employee engagement. Among the three, the quality of work relationships showed the strongest influence, followed by leadership style and then rewards. These insight suggest that improving interpersonal dynamics and leadership effectiveness could enhance overall engagement levels. This study contributes to the limited research on employee engagement in regional banking contexts by integrating three organizational factors leadership style, work relationships, and reward system into a single model. The findings provide practical insights for enhancing engagement strategies at the branch level

INTRODUCTION

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan persaingan pasar yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal demi mempertahankan keberlangsungan usaha dan meningkatkan daya saing antar perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Salah satu faktor strategis dalam mendukung kinerja organisasi adalah tingkat keterlibatan karyawan (*Employee engagement*), yang mengacu pada

keterikatan emosional, kognitif dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Di tengah iklim bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pengelolaan sumber daya manusia menjadi kunci yang efektif dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Salah satu aspek krusial dalam manajemen SDM adalah *employee engagement*, yaitu tingkat keterlibatan karyawan disuatu perusahaan secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam menjalankan pekerjaannya (Syihabudhin and Pristiawiana 2020). *Employee engagement* terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan, serta memainkan peran penting dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi (Sipayung 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor internal yang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberdayakan.

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) merupakan salah satu bank swasta terbesar di Indonesia yang telah menerapkan berbagai kebijakan sumber daya manusia, antara lain kepemimpinan transformasional, budaya kerja kolaboratif, serta sistem penghargaan yang kompetitif. Namun, temuan awal pada kantor cabang BCA di Pekalongan menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* di cabang tersebut belum mencapai tingkat yang optimal. Hal ini tercermin dari rendahnya partisipasi dalam program internal, kurangnya inisiatif karyawan, serta lemahnya loyalitas terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam implementasi strategi manajerial yang selama ini diyakini mampu mendorong keterlibatan karyawan.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan, hubungan kerja, dan reward terhadap *employee engagement*, namun hasilnya masih menunjukkan perbedaan yang signifikan antar konteks. Sebagai contoh, penelitian oleh (Wulandani 2024) dan (Saputra 2024) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Sebaliknya, (Amanda Savitri e 2023) justru menemukan pengaruh negatif yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Ketidakkonsistenan hasil juga ditemukan pada variabel reward. (Dawam et al. 2023) dan (Agnes Agitza Jaya et al. 2024) menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, sedangkan studi (Laturmas et al. 2022) menemukan hasil yang berlawanan. Dalam konteks hubungan kerja, hasil penelitian (Firmansyah et al. 2023) menunjukkan pengaruh negatif signifikan, berbeda dengan temuan (Pangaila et al. 2024) dan (Menhard 2021) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan adanya *research gap* yang belum terjawab secara komprehensif, khususnya dalam konteks industri perbankan di daerah. Kajian-kajian terdahulu umumnya difokuskan pada perusahaan skala nasional atau multinasional di kota-kota besar, sehingga belum banyak yang mengangkat dinamika *employee engagement* pada organisasi di daerah seperti BCA Cabang Pekalongan yang memiliki karakteristik kerja dan budaya organisasi yang khas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menelaah lebih lanjut pengaruh gaya kepemimpinan, hubungan kerja, dan reward terhadap *employee engagement* dalam konteks lokal yang belum banyak diungkapkan sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan, hubungan kerja, dan reward terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen SDM, sekaligus rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang berorientasi pada peningkatan keterlibatan kerja di sektor jasa keuangan.

LITERATURE REVIEW and RESEARCH HYPOTHESIS

Employee engagement merupakan konsep yang merepresentasikan tingkat keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk semangat, dedikasi, dan konsentrasi (Schaufeli and Bakker 2004). Teori keterlibatan ini diperkuat oleh temuan-temuan terbaru yang menekankan bahwa keterlibatan karyawan secara positif memengaruhi produktivitas, komitmen, serta loyalitas dalam organisasi (Sipayung 2024). Dalam konteks organisasi perbankan, employee engagement menjadi semakin penting karena sifat pekerjaan yang menuntut konsistensi pelayanan dan ketepatan operasional.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi keterlibatan karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh (Mardizal et al. 2023), memiliki kekuatan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui pemberian visi yang jelas, keteladanan, serta dukungan emosional. Gaya kepemimpinan ini diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi keterlibatan karyawan karena mencerminkan perhatian dan pemberdayaan terhadap individu. Penelitian oleh (Wulandani 2024) serta (Saputra 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Namun demikian, hasil penelitian (Amanda Savitri et al. 2023) menunjukkan adanya pengaruh negatif, yang menandakan bahwa konteks dan persepsi karyawan terhadap pemimpin sangat menentukan efektivitas gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan hipotesis pertama:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Selain kepemimpinan, hubungan kerja juga menjadi determinan penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Hubungan kerja yang baik mencakup komunikasi yang efektif, saling mendukung, dan adanya rasa kepercayaan antarkaryawan maupun antara karyawan dan atasan (Pangaila et al. 2024). Lingkungan kerja yang harmonis dipercaya mampu meningkatkan semangat, kenyamanan, serta loyalitas karyawan, sehingga berkontribusi terhadap engagement yang tinggi. Menurut (Menhard 2021), hubungan kerja yang inklusif dan kolaboratif cenderung memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Temuan yang konsisten juga ditunjukkan oleh (Nofritar and Mahmudin 2022), namun (Firmansyah et al. 2023) melaporkan hasil yang berbeda dengan menunjukkan pengaruh negatif, yang menjadi landasan penting bagi pengujian empiris dalam penelitian ini. Maka, hipotesis kedua adalah:

H2: Hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Di samping itu, reward atau penghargaan juga merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam memengaruhi keterlibatan karyawan. Reward dapat berupa insentif finansial seperti gaji dan bonus, maupun bentuk nonfinansial seperti pengakuan dan promosi jabatan (Shadiq et al. 2022). Menurut (Fauzi et al. 2023), sistem reward yang transparan dan adil mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian (Dawam et al. 2023) dan (Agnes Agitza Jaya et al. 2024) yang membuktikan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Akan tetapi, (Laturmas et al. 2022) menemukan hasil sebaliknya, di mana reward justru berdampak

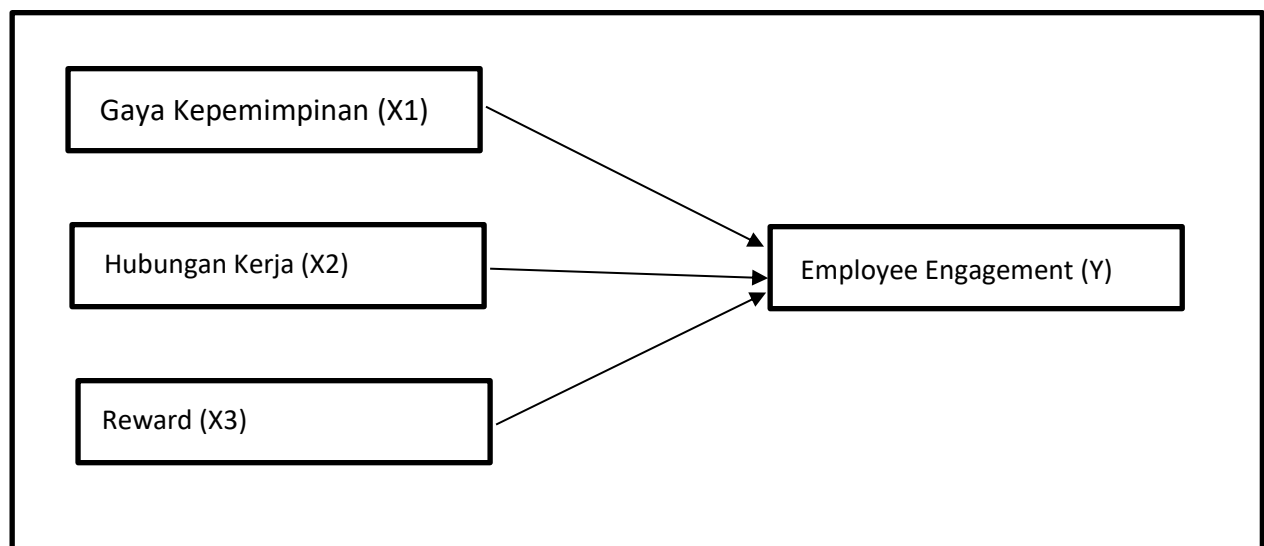
negatif ketika dinilai tidak adil atau tidak sesuai ekspektasi. Oleh karena itu, untuk menguji lebih lanjut inkonsistensi tersebut dalam konteks BCA Cabang Pekalongan, dikembangkan hipotesis ketiga:

H3: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Dengan memadukan ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka penelitian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor internal yang memengaruhi employee engagement, khususnya dalam sektor perbankan di wilayah regional.

2.1 Kerangka Konseptual

Model penelitian merupakan Gambaran alur penelitian yang dapat dipahami oleh pembaca. Berdasarkan dari latar belakang, landasan teori dan penelitian-penelitian terdahulu dapat dimukakan penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, hubungan kerja dan reward terhadap *employee engagement*. Berikut model penelitian dapat dilihat Digambar:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

3. DATA and METHODOLOGY

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yakni gaya kepemimpinan, hubungan kerja, dan reward sebagai variabel independen terhadap

employee engagement sebagai variabel dependen. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman objektif berdasarkan pengukuran numerik dan pengolahan data statistik.

3.1 Populasi dan sampel

3.1.1 Populasi

Populasi merupakan seluruh Kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk menentukan Kesimpulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan.

3.1.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi dikarenakan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh.

3.2 Jenis dan Sumber Data.

3.2.1 Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuisisioner kepada karyawan PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan.

3.2.2 Sumber Data

data dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner yang berisi mengenai data informasi responden yang diukur menggunakan skala likert dan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, hubungan kerja, reward dan *employee engagement*.

3.3 Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian data kuantitatif kausal, dimana data dinyatakan menggunakan angka, hal ini dapat mempermudah peneliti dalam menganalisis dan mengelola data menggunakan aplikasi SPSS (*Statistic Product and Service Solution*) versi 20. SPSS adalah sebuah aplikasi program yang dirancang untuk membantu peneliti dalam memproses data-data statistik baik secara cepat dan tepat. Dimana hasil analisis tersebut menghasilkan hasil yang akurat.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Dependen

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah tentang mendapatkan suatu usaha yang terbaik dari seseorang yang bekerja didalam sebuah perusahaan dengan membuat mereka merasa baik akan pekerjaannya yang dikerjakan.

Menurut (Akbar Firmansyah 2024) untuk mengukur keterlibatan karyawan atau *employee engagement* dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut :

- a. Karakteristik pekerjaan
- b. Penghargaan dan pengakuan atas suatu pencapaian
- c. Dukungan dari perusahaan dan atasan
- d. Keadilan distributif dan procedural

3.4.2 Variabel Independen

Menurut (Sugiyono 2017) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Gaya kepemimpinan (X1), *Reward* (X2), dan Hubungan Kerja (X3).

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh sebuah pemimpin dalam sebuah perusahaan yang digunakan untuk mempengaruhi dan membimbing karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka.

Menurut (Mardizal et al. 2023) gaya kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan dimana pemimpinnya mendorong dan memotivasi bawahannya untuk mencapai prestasi luar biasa. Hal tersebut diukur menggunakan dengan indikator sebagai berikut

- a. Kharisma yang dimiliki pemimpin
- b. Motivasi
- c. Loyalitas
- d. Cara pemimpin dalam mengambil Keputusan
- e. Cara pemimpin dalam menyelesaikan masalah.

b. Hubungan Kerja (X2)

Merupakan kualitas interaksi dan komunikasi antara karyawan dengan atasan atau karyawan dengan karyawan lain yang berada di satu lingkungan kerja yang sama.

Menurut (Pangaila et al., 2024) hubungan kerja merupakan hubungan yang terjadi antara bagian-bagian individu baik antara mereka di dalam suatu organisasi atau mereka dengan pihak di luar organisasi. Hal ini dapat diukur melalui beberapa indikator diantaranya :

- a. Komunikasi
- b. Hubungan baik antar karyawan

c. *Reward* (X3)

Merupakan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kontribusi dan kinerja karyawan tersebut di sebuah perusahaan dimana ia bekerja.

Hal ini dapat diukur menggunakan kuisioner yang mencakup aspek *reward* finansial contohnya gaji, THR dan bonus dan non finansial contohnya pengakuan atau promosi.

Menurut (Dawam et al. 2023) untuk mengukur *rewards* dapat digunakan beberapa indikator yaitu :

- a. Penghargaan atas sebuah kontribusi
- b. THR
- c. Gaji
- d. Cuti

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian dengan data kuantitatif dimana data dinyatakan menggunakan satuan angka. Hal tersebut akan mempermudah peneliti dalam menganalisis dan mengelola data menggunakan aplikasi pengolahan data SPSS (*Statistic Product and Service Solution*) versi 2.0. SPSS adalah sebuah aplikasi program pengolahan data yang dirancang dan digunakan untuk membantu dalam memproses data-data statistik secara cepat dan akurat.

3.5.1 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Tingkat validitas data akan diuji dalam pengujian validitas data. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika jawaban pernyataan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2019). Kriteria statistik untuk mengetahui bahwa skor tersebut valid atau tidak adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka variabel tersebut valid
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Realibilitas adalah kemampuan instrumen penelitian untuk mengumpulkan data secara teratur dari kumpulan sampel dikenal sebagai reliabilitas atau tingkat akurasi (konsistensi atau keajegan). Kriteria yang digunakan yaitu jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah “reliabel”

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah nilai residu berkontribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-smirnov pada masing-masing variabel. Uji Kolmogorov-smirnov termasuk dalam kategori non-parametrik, meskipun sering digunakan untuk menilai normalitas data. (Asfihan 2021).

Kaidah Keputusan pada uji ini yaitu :

- a. Nilai residual > 0.05 , maka dikatakan berdistribusi normal.
- b. Nilai residual < 0.05 , maka dikatakan tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ini terdapat kolerasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Dilihat VIF

(*Variation Inflance Factor*) dan toleransi uji Multikolinearitas, (Asfihan 2021)

Kaidah Keputusan pada uji ini adalah :

- a. Jika $VIF < 10,0$ dan nilai toleransi $>0,10$, Maka tidak terjadi multikolinearitas
- b. Jika $VIF > 10,0$ dan nilai toleransi $<0,10$, Maka terjadi multikolinearitas

c. *Uji Heteroskedastisitas*

Uji heteroskedastisitas dimana uji ini memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian antara residual satu pengamatan dengan residual pengamatan lainnya. Dimana dasar pengambilan Keputusan ini adalah melalui Uji Glejser (Asfihan 2021).

Kaidah Keputusan pada uji ini adalah

- a. Apabila sig. 2-tailed $<\alpha = 0.05$, maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Apabila sig. 2-tailed $>\alpha = 0.05$, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3 Analisis Regresi Berganda

Teknik analisis yang dalam penelitian ini adalah teknis analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel inderenden dengan variabel dependen . analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan, reward, hubungan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Model regres berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independent (gaya kepemimpinan, hubungan kerja dan reward) akan mempengaruhi variabel dependen (*employee engagement*) dengan persamaan sebagai Berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dengan Keterangan:

Y	= <i>Employee engagement</i>
α	= Konstanta
b	= Koefisien Regresi
X_1	= Gaya Kepemimpinan
X_2	= Hubungan Kerja
X_3	= <i>Reward</i>
e	= <i>Error</i>

3.5.4 Uji Hipotesis

- a. *Uji Kelayakan Model (F-Test)*

Menurut (Ghozali 2018) Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independent secara bersamaan berdampak terhadap variabel dependen.

Uji ini melibatkan pengujian hipotesis dengan menggunakan distribusi F, dengan nilai signifikansi α sebesar 5% (0,05). Terdapat beberapa kriteria Uji Kelayakan Model (Uji F) yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- a. Jika nilai probabilitas kurang dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Bersama-sama (simultan) antara variabel independent dan variabel dependen
- b. Jika nilai probabilitasnya lebih besar dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari variabel independent dan variabel dependen.

b. Uji T

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh yang akan terjadi pada satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali 2018).

Uji T digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan suatu variasi variabel independent pada Gaya Kepemimpinan, Hubungan Kerja, dan *Reward* akankah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*). Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) dapat ditolak atau hipotesis alternatif (H_a) diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima atau hipotesis alternatif (H_a) ditolak, yang menandakan adanya pengaruh yang tidak signifikan.

EMPIRICAL RESULT

Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 50 responden yang menjadi sampel penelitian yang dilakukan dengan cara menyebar kuisioner untuk diisi responden secara offline berbentuk angket dan secara langsung disebarkan di PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan. Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan dari berbagai divisi seperti frontliner (Kabag CSO, Kabag Teller, *Customer Service*, *Teller*) dan Tim Pengembang Bisnis Cabang (PBC) (Account Officer dan Relationship Officer) PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan.

Uji T merupakan uji yang digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel independent secara individual terhadap variabel dependen. Proses ini melibatkan penilaian terhadap nilai probabilitas (*probability value*). Jika nilai signifikansi uji $t < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen, namun jika nilai signifikansi uji $t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen.

Hasil uji T dalam analisis regresi linier berganda dapat dilihat dalam tabel berikut:

Table 1 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	-1.210	.549		-2.206	.032
Gaya Kepemimpinan	.098	.024	.128	4.062	.000
Hubungan Kerja	.533	.018	.930	30.067	.000
Reward	.045	.022	.066	2.015	.049

a. Dependent Variable : *Employee engagement*

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji T pada tabel 10 maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement*

H₀ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*;

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Dari hasil uji t diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 4,062 dan t_{tabel} sebesar 1.679. Dikarenakan t_{hitung} (4,062) > t_{tabel} (1.679) dan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05), maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

b. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Hubungan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

H₀ : Hubungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*;

H₂ : Hubungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Dari hasil uji t diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel Hubungan Kerja (X2) sebesar 30,067 dan t_{tabel} sebesar 1.679. Dikarenakan t_{hitung} (30,067) > t_{tabel} (1.679) dan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05), maka H₀ ditolak dan H₂ diterima. Artinya Hubungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

c. Pengujian Hipotesis Parsial Variabel *Reward* Terhadap *Employee Engagement*

H₀ : *Reward* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*;

H₃ : *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*

Dari hasil uji t diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel *Reward* (X3) sebesar 2,025 dan t_{tabel} sebesar 1.679. Dikarenakan t_{hitung} (2,025) > t_{tabel} (1.679) dan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

4.8 Pembahasan

1.5.1. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan nilai signifikan pada analisis regresi linear berganda untuk pengaruh Gaya Kepemimpinan(X1) terhadap *Employee Engagement* (Y) adalah sebesar $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang berbunyi Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* diterima.

Gaya kepemimpinan di PT Bank BCA Cabang Pekalongan dinilai sudah berjalan dengan baik dan efektif. Hal ini terlihat dari kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan secara tepat dan bijaksana, mencerminkan kepemimpinan yang rasional dan bertanggung jawab. Pemimpin juga mampu memotivasi karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga menciptakan semangat kerja yang tinggi. Selain itu, pemimpin menyampaikan tugas dan tanggung jawab dengan cara yang mudah dipahami, serta memberikan arahan yang jelas dalam setiap pelaksanaan tugas. Tidak hanya mengarahkan, pemimpin juga menjadi contoh yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Kepemimpinan yang demikian secara langsung berkontribusi terhadap meningkatnya *employee engagement*. Ketika karyawan merasa dipimpin dengan adil, diberi arahan yang jelas, dan dimotivasi secara positif, mereka akan lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya. Kepemimpinan yang mampu menjadi teladan juga menumbuhkan rasa percaya dan loyalitas terhadap perusahaan, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif, keterikatan karyawan terhadap organisasi akan semakin kuat, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Wulandani, 2024) , (Junaidi *et al.*, 2023), (Rustikarini, 2021), (Widi Astuti *et al.*, 2020) dan (Saputra, 2024) yang menyimpulkan bawa gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

1.5.2. *Pengaruh hubungan kerja terhadap Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara Hubungan Kerja terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan nilai signifikan pada analisis regresi linear berganda untuk pengaruh Hubungan Kerja(X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) adalah

sebesar $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) yang berbunyi Hubungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* diterima.

Hubungan kerja di PT Bank BCA Cabang Pekalongan dinilai telah terjalin dengan baik, yang ditunjukkan melalui pola komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Pemimpin tidak hanya mampu mengambil keputusan dengan baik, tetapi juga bersikap ramah serta mudah diajak berdiskusi, menciptakan suasana kerja yang terbuka dan nyaman. Selain itu, kepedulian pemimpin terhadap kesulitan yang dihadapi karyawan serta pemberian motivasi secara aktif menjadi bentuk dukungan moral yang memperkuat ikatan antara atasan dan bawahan. Lingkungan kerja yang kondusif juga terlihat dari interaksi antar rekan kerja yang saling membantu dan menunjukkan solidaritas, serta adanya sikap toleransi dalam penggunaan fasilitas bersama.

Kondisi hubungan kerja yang positif ini secara langsung berdampak pada meningkatnya *employee engagement*. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan berada dalam lingkungan kerja yang harmonis, mereka akan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini mendorong semangat kerja yang lebih tinggi, loyalitas terhadap perusahaan, dan kemauan untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, hubungan kerja yang baik tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pangaila et al. 2024) (Menhard, 2021) dan (Nofritar & Mahmudin, 2022) yang menyimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

1.5.3. Pengaruh Reward terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *Reward* terhadap *Employee Engagement*. Hal ini ditunjukkan nilai signifikan pada analisis regresi linear berganda untuk pengaruh *Reward*(X3) terhadap *Employee Engagement* (Y) adalah sebesar $0,00 < 0,05$ maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) yang berbunyi *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* diterima.

Sistem *reward* di PT Bank BCA Cabang Pekalongan dapat dikatakan telah berjalan dengan baik dan adil. Gaji yang diterima karyawan dinilai sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja yang diemban, menciptakan rasa puas dan kepercayaan terhadap kebijakan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan insentif atas pencapaian kinerja yang melebihi target, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi lebih yang diberikan oleh karyawan. Tunjangan yang diterima turut mendukung kesejahteraan karyawan, sehingga mendorong kenyamanan dan stabilitas dalam bekerja. Penghargaan terhadap prestasi kerja juga diberikan secara terbuka dan merata, menunjukkan adanya transparansi dalam sistem penilaian dan penghargaan.

Reward yang adil dan transparan ini berkontribusi besar dalam meningkatkan *employee engagement*. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan prestasi mereka dihargai secara layak, mereka akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Adanya kesempatan yang jelas untuk mendapatkan promosi jabatan berdasarkan kinerja juga menjadi dorongan kuat bagi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan hasil terbaik. Dengan demikian, sistem *reward* yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dawam et al., 2023), (Agnes Agitza Jaya et al., 2024) dan (Nelson & Kurnaedi, 2024) yang menyimpulkan bahwa *Rewards* berpengaruh positif dan positif terhadap *employee engagement*

CONCLUSION

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement (Y). Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya tingkat Gaya Kepemimpinan maka dapat meningkatkan Employee Engagement di PT Bank Central Asia Tbk (BCA) Cabang Pekalongan.
2. Variabel Hubungan Kerja (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement (Y). Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya tingkat Hubungan Kerja maka dapat meningkatkan Employee Engagement di PT Bank Central Asia Tbk (BCA) Cabang Pekalongan.
3. Variabel *Reward* (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement (Y). Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya tingkat *Reward* maka dapat meningkatkan Employee Engagement di PT Bank Central Asia Tbk (BCA) Cabang Pekalongan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai beberapa keterbatasan antara lain:

1. Sebagian besar karyawan memiliki beban kerja tinggi dan jadwal yang ketat, terutama pada jam operasional bank. Hal ini menyebabkan responden sulit meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner secara penuh dan mendalam.
2. Peneliti memiliki kendala untuk menjangkau karyawan yang berbeda divisi dengan peneliti di PT. Bank BCA Cabang Pekalongan.

5.3 Saran dan Rekomendasi

berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian diatas, ada beberapa saran yang dapat dipakai untuk penelitian selanjutnya dan PT Bank Central Asia Tbk Cabang Pekalongan sebagai berikut :

5.3.1 Saran Praktis

1. memperkuat Gaya kepemimpinan

2. meningkatkan kualitas hubungan kerja antar karyawan agar menciptakan suasana kerja yang lebih baik
3. *Optimalisasi sistem reward dan reward diberikan secara lebih transparan*

5.3.2 Saran Akademis

1. *Penambahan Variabel – variabel Lain yang dapat mendukung penelitian selanjutnya*
2. *Menambah variabel penghubung baik variabel moderasi ataupun intervening.*

DAFTAR PUSTAKA

- Agnes Agitza Jaya, Reza Fahlevi, and Debora Basaria. 2024. "Pengaruh Reward Dan Recognition Terhadap Employee Engagement Karyawan Dalam Bekerja Di PT X." *Journal of Social and Economics Research* 6 (1): 1174–84. <https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.423>.
- Akbar Firmansyah. 2024. "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement." *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 5 (3): 633–39. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2032>.
- Amanda Savitri e. 2023. "Analisis Faktor Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Sinkona Indonesia Lestari." *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 14 (2): 110–24. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>.
- Asfihan, Akbar. 2021. "Uji Asumsi Klasik: Jenis-Jenis Uji Asumsi Klasik." *Fe Unisma*, no. July, 1–11. http://fe.unisma.ac.id/MATERI_AJAR_DOSEN/EKOMETRIK/AriRiz/MA_Uji_Normalitas.pdf%0Ahttps://adalah.co.id/uji-asumsi-klasik/.
- Dawam, Muhammad, Sintia Arsita, Rayhan Achmad, Ade Subakti, and Retno Purwani Setyaningrum. 2023. "Pengaruh Competence, Reward Di Mediasi Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement." *Journal of Trends Economics and Accounting Research* 3 (4): 441–45. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.710>.
- Fauzi, Achmad, Rido Akbar, Jeremy Steven, Muhammad Ghufon, Yoga Adrian Aldiansyah, and Anggara Destryan Riyadi. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1 (4): 896–904. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4.136>.
- Firmansyah, Firmansyah, Fery Wongso, and Andry Andry. 2023. "Pengaruh Hubungan Kerja, Etika Kerja Dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Majestic Pekanbaru." *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Nusantara (JIMNU)* 1 (1): 27–34. <https://doi.org/10.59435/jimnu.v1i1.38>.
- Ghozali, Imam. 2018. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25."
- Laturmas, Yulius, Karyono Karyono, and Deddy Novie Novie Citra Arta. 2022. "Pengaruh Kompetensi Dan Reward Terhadap Employee Engagement Melalui Perceived Organizational Di Raffana Kids Store." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* 12 (4): 368–74. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i4.2743>.
- Mardizal, Jonni, Eka Selvi Handayani, Al Ghazali, Gamar Al Haddar, Ferry Anggriawan, and Opan Arifudin. 2023. "Model Kepemimpinan Transformational, Visioner Dan Authentic Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era 4.0." *Innovative: Journal Of Social*

- Science Research* 3 (5): 2994–3003. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5195>.
- Menhard, Menhard. 2021. "Pengaruh Hubungan Kerja Dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stie Mahaputra Riau." *Jotika Journal In Management and Entrepreneurship* 1 (1): 45–52. <https://doi.org/10.56445/jme.v1i1.11>.
- Nofritar, and Yuliarman Mahmudin. 2022. "Pengaruh Komunikasi, Hubungan Kerja Dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PLN Sungai Lansek Kabupaten Sijunjung." *Journal of Science Education and Management Business* 1 (2): 139–51. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v1i2.92>.
- Pangaila, G, V P K Lengkong, I D Palandeng, Pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, D A N Keadilan, Jurusan Manajemen, et al. 2024. "Pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan Karir Dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado." *Jurnal EMBA Vol.12 No.01 Januari 2024, Hal. 828-838J* 12 (01): 828–38. <https://doi.org/doi.org/10.35794/emba.v12i01.54479>.
- Saputra, Wawan. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan." *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business* 4 (4): 1559–67. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i4.1662>.
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. 2004. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Shadiq, Annurusshadiq, Sry Rosita, and Tona Aurora Lubis. 2022. "Pengaruh Reward Dan Recognition Untuk Meningkatkan in Role Dan Extra Role Behavior Karyawan Yang Dimediasi Oleh Employee Engagement Di Petrochina International Jabung Ltd." *Jurnal Paradigma Ekonomika* 17 (2): 403–14. <https://doi.org/10.22437/jpe.v17i2.18926>.
- Sipayung, M S. 2024. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Dan Intention To Quit Karyawan." *Journal of Mandalika Literature* 5 (3): 201–9. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3192%0Ahttps://ojs.cahaya-mandalika.com/index.php/jml/article/download/3192/2620>.
- Sugiyono. 2017. "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D." *Sustainability (Switzerland)* 11 (1): 1–14.
- Syihabudhin, and Okta Pristiawiana. 2020. "The Effect of Work Environment on Work Engagement with Self Efficacy As Moderator Variable at Hotel Pelangi Malang Employees." *KnE Social Sciences* 2020:364–78. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7337>.
- Wulandani, Rian Dwi. 2024. "Pengaruh Employee Relations, Gaya Kepemimpinan Dan Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement." *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 5 (4): 721–30. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2052>.