

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai

Margaretha Lisabella¹⁾, Hasmawaty, A.R²⁾

^{1), 2)} Universitas Bina Darma, Palembang

Email: margaretha.lisabella@pertamedika.co.id¹⁾, hasmawaty@binadarma.ac.id²⁾

Abstract

This study aims to determine the effect of transformational leadership and quality of work life on employee engagement and it's implications for employee job satisfaction. The research method used is a quantitative method with an associative approach. Population in this study are all permanent employees or employees for an indefinite time (PWTT) with a total of 142 people who work at Pertamina Hospital of Prabumulih. Samples used were 105 samples. The results showed that there was a positive effect of transformational leadership on employee engagement. There is a positive and significant effect of quality of work life on employee engagement. There is a positive and significant effect of transformational leadership on job satisfaction. There is a positive effect of quality of work life on job satisfaction. There is a positive and significant effect of employee engagement on job satisfaction. Employee engagement can't mediate the influence between transformational leadership and job satisfaction. Employee engagement can mediate the effect between quality of work life and job satisfaction of Prabumulih Pertamina Hospital employees.

Keywords: Leadership, Quality of work life, Employee involvement

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) terhadap keterlibatan pegawai (employee engagement) serta implikasinya pada kepuasan kerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai tetap atau pegawai waktu tidak tertentu (PWTT) dengan jumlah 142 orang yang bekerja di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Sampel yang digunakan sebanyak 105 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement pegawai Rumah Sakit. Terdapat pengaruh positif dan signifikan quality of work life terhadap employee engagement pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif quality of work life terhadap kepuasan kerja pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan employee engagement terhadap kepuasan kerja pegawai. Employee engagement tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Employee engagement dapat memediasi pengaruh antara quality of work life dengan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kualitas kehidupan kerja, Keterlibatan pegawai

1. Pendahuluan

Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi pada era industri 4.0 atau era digital di Indonesia dan di seluruh dunia menimbulkan dampak persaingan usaha yang semakin ketat dalam segala bidang usaha. Disamping itu era digital dapat memberikan informasi yang cepat di seluruh dunia dengan adanya teknologi internet. Hal ini dapat dirasakan betapa informasi dapat diketahui secara cepat di seluruh dunia yang dapat mengakses dengan mudah dan cepat

untuk mencari berbagai informasi yang diinginkan.

Tingkat persaingan ini juga dirasakan dan dialami oleh Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Tingkat persaingan ini dapat mendorong pihak manajemen rumah sakit untuk berbenah dan melakukan berbagai kebijakan dalam menghadapi persaingan. Rumah Sakit Pertamina Prabumulih sebagai perusahaan jasa layanan kesehatan, berupaya memberikan layanan yang maksimal dan berkualitas prima kepada stakeholder (Pertamina, Mitra kerja, dan masyarakat umum) serta merupakan suatu organisasi yang sarat sosial dimana hidup dalam lingkungan dinamis dengan banyaknya dinamika persaingan.

Rumah Sakit Pertamina Prabumulih melayani mulai dari pasien umum, jaminan maupun BPJS Kesehatan, dengan berbagai macam layanan yang dimiliki seperti Rawat Jalan (Poliklinik Dokter Umum dan Dokter Spesialis, Poliklinik Gigi dan Mulut, Poliklinik Balut dan Suntik), Medical Check Up, Rawat Inap (Kelas 1, 2, 3, VIP dan VVIP) Instalasi Gawat Darurat, Penunjang Medis (Laboratorium, Radioologi, Fisioterapi dan Gizi), Kamar Bedah, Apotik dan layanan Onsite. Rumah Sakit Pertamina Prabumulih juga dilengkapi fasilitas parkir gratis, mushola, kantin, koperasi karyawan dan ATM. (Website Rumah Sakit Pertamina Prabumulih). Usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam menghadapi tingkat persaingan dapat melalui pembenahan dari dalam dan dari luar. Pembenahan yang dilakukan dari dalam dapat berupa peningkatan sumber daya yang dimilikinya. Salah satu sumber daya yang dimilikinya adalah pegawai atau sumber daya manusia.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar pegawai tetap bertahan dan berkinerja tinggi adalah melalui upaya menciptakan kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Kepuasan kerja ialah hasil evaluasi karakteristik yang menimbulkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Terpenuhinya kebutuhan individu karyawan yang terkait derajat kesukaan, ketidaksukaan dan imbalan yang diterima setelah melaksanakan suatu pengorbanan akan menyebabkan terjadinya kepuasan. (Robbins, 2015:108).

Kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih terindikasikan masih kurang tinggi. Berdasarkan *Key Performance Indicator* fungsi *Human Capital* yang juga merupakan salah satu dari indikator mutu Rumah Sakit Pertamina Prabumulih bahwa target dari kepuasan pekerja adalah 85%. Sementara capaian di tahun 2020 adalah 77%. Hal ini tercermin dari hasil *Employee Opinion Survey* yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil *Employee Opinion Survey* Tahun 2020

No	Uraian	Persentase Tidak Puas
1	Remunerasi/Penggajian	10,71%
2	Perencanaan dan Pengembangan Karir	14,71%
3	Suasana dan Motivasi	6,67%
4	Budaya Kerja	1,86%
5	Pendidikan dan Pelatihan	21,67%
6	Visi, Misi dan <i>Corporate Culture</i>	6,83%

Berdasarkan hasil *Employee Opinion Survey* pegawai PWTT pada tabel di atas terlihat bahwa pada tahun 2020 tingkat ketidakpuasan pegawai PWTT masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki pegawai PWTT Rumah Sakit Pertamina Prabumulih masih kurang tinggi.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, kedisiplinan, budaya organisasi, jenjang karir, keterikatan kerja, motivasi kerja, kualitas kehidupan kerja dan lain sebagainya yang dirasakan masih kurang memuaskan bagi pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

Dalam penelitian ini *employee engagement* mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dapat ditunjukkan melalui sikap positif, penuh dengan makna dan bermotivasi. Sikap-sikap tersebut ditandai dengan karakteristik *vigor* (tingkat energi tinggi, keinginan berusaha, resiliensi, tidak mudah menyerah menghadapi tantangan), *dedication* (antusias, inspirasi, menantang, bernilai dan berharga) dan *absorption* (penuh konsentrasi dalam menghadapi satu tugas) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Employee engagement dan kepuasan kerja dalam penelitian ini dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life*. Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan ini memiliki perhatian kepada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka (Northouse, 2013).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan kepuasan kerja ialah *quality of work life*. Suatu usaha atau program yang dilakukan secara efektif dalam rangka perbaikan kondisi kerja dan peningkatan efektivitas perusahaan yang dilihat dari masing-masing sudut pandang pegawai dan manager itulah yang dimaksud dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Kualitas pekerjaan dan kehidupan kerja pegawai dapat juga dipantau melalui *quality of work life*, hal ini berguna untuk memberikan ide baru perbaikan pada organisasi (Pravar et al., 2013).

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011:150) mengemukakan mengenai kepuasan kerja, yaitu *as a pleasure or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experience*. Definisi tersebut terdiri dari unsur kognitif (hasil penilaian pekerjaan) dan afektif (keadaan emosi), yang menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

Menurut Robbins & Judge (2017:108) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik. Kepuasan tercipta saat kebutuhan individu yang terkait derajat kesukaan dan ketidaksukaan terpenuhi dikaitkan dengan pegawai, hal ini berkaitan erat dengan keyakinan penerimaan imbalan setelah melaksanakan suatu pengorbanan.

Kepuasan kerja tercapai bila pekerjaan dan lingkungannya memenuhi kebutuhan individu (Maslow, 1954). Maslow mengorganisir kebutuhan ini dalam hirarki, termasuk fisiologis, sosial-emosional, keselamatan, cinta dan rasa memiliki, penghargaan, dan intelektual. Namun, kebutuhan intelektual tidak dapat dipenuhi sampai semua kebutuhan manusia yang paling rendah dan paling dasar terpuaskan. Begitu tingkat kebutuhan paling dasar terpenuhi,

kebutuhan di tingkat berikutnya menjadi prioritas. Hanya ketika seseorang merasa terhubung, aman, dan memiliki rasa memiliki tempat kerja dapat meningkatkan tingkat kebutuhan, seperti penghargaan dan aktualisasi diri.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) untuk mencegah dan meningkatkan kepuasan dengan cara-cara berikut: a) Membuat pekerjaan menyenangkan, b) Karyawan dibayar dengan jujur, c) Mempertemukan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai minatnya; d) menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Sedangkan menurut Husnan (2014:34) faktor yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu: 1) Gaji yang baik, 2) Pekerjaan yang aman, 3) Rekan kerja yang kompak, 4) Penghargaan terhadap pekerjaan 5) Pekerjaan yang berarti, 6) Kesempatan untuk maju, 7) Pimpinan yang adil, 8) Pengarahan dan perintah yang wajar dan 9) Organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Menurut Schermerhorn et al, (2013:73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat diketahui melalui observasi dan interpretasi secara berhati-hati terhadap apa yang dikatakan dan dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya. Ada dua model yang disarankan dapat dipergunakan yaitu *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Descriptive Index*.

Pengukuran kepuasan model *Job Descriptive Index* dari 5 (lima) segi yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), yang terdiri dari *responsibility* (tanggung jawab), *interest* (kepentingan), dan *growth* (pertumbuhan).
2. Kualitas pengawasan (*quality of supervision*), terdiri dari dukungan sosial dan bantuan teknis.
3. Hubungan rekan sekerja (*relationship co-workers*), terdiri dari rasa hormat dan keselarasan sosial.
4. Peluang promosi (*promotion opportunities*), termasuk kesempatan untuk pengembangan karir.
5. Bayaran atau gaji (*pay*) yang meliputi kecukupan dan kesesuaian bayaran serta sikap dan perasaan keadilan terhadap orang lain.

2.2 Employee Engagement

Kahn (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai *personal engagement* yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan kinerjanya. Hal ini berarti bagaimana seseorang akan berinteraksi dengan pekerjaan dan juga dengan karyawan dan kolega lain memiliki hubungan dekat di tempat kerja (Ferrer, 2005).

Karyawan yang memiliki tingkat Keterlibatan yang tinggi, mengungkapkan fitur ini dan dalam melakukan tugas memiliki banyak keterlibatan mental dan fisik dan memiliki respek tinggi dalam pekerjaan dan tugas dan membuat hubungan emosional dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan dalam arti terapan sebagai karakteristik psikologis seperti: Kognisi dan emosi dan perilaku, termasuk kasus motivasi yang diterapkan Konsep seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional terpisah dari mereka (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon, 2013).

Pengertian *employee engagement* menurut Robbins dan Judge (2015:103) adalah sebuah

keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Robinson *et al* (2015:4) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki sikap karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Employee engagement didefinisikan Schiemann (2011:211) berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat kerja, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya. Hal ini juga didukung oleh Schiemann (2011: 208) yang menyatakan bahwa keterikatan adalah pernyataan komitmen emosional dan intelektual terhadap perusahaan atau kelompok yang menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji-janji perusahaan kepada pelanggan. Dengan demikian, *employee engagement* dapat diartikan sebagai kesediaan pegawai untuk memberikan usaha terbaik semata-mata untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan, semakin kuat *engagement* yang terbangun antara karyawan dan perusahaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hal itu sesuai dengan pernyataan Schiemann (2011:42), bahwa konsep *engagement* dihubungkan dengan beragam konsekuensi bisnis yang luas, misalnya lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih cepat, kualitas yang lebih tinggi, dan *turnover* yang menurun. Perusahaan harus bekerja untuk mengembangkan hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawannya. Kesadaran bisnis ini yang membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan untuk kemajuan perusahaannya.

2.3 Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan menurut Sutrisno (2015:213) adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan didefinisikan Luthans (2011:638) sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Robins (2015:24) menyebutkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Hasibuan (2012 : 170) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah pemimpin atau manajer digunakan untuk menunjuk orang-orang yang menduduki posisi, dengan posisi ini mereka diharapkan akan menjalankan kepemimpinan namun tanpa asumsi apapun bahwa proses tersebut sebetulnya terjadi. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Identifikasi dua jenis kepemimpinan politis menurut James McGregor Burns dalam Luthans (2011:653), yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih

memberi perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka (Bryman, 2009). Menurut Northouse (2013:176) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional.

Kesimpulan Luthans (2011 : 653) bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian dan 7) mereka visioner

2.4 *Quality of Work Life*

Menurut Parvar et al., (2013) *Quality of work life* adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja (dari sudut pandang karyawan) dan efektivitas organisasi yang lebih besar (dari sudut pandang manajer). Kualitas kehidupan kerja juga berperan dalam memantau karyawan tentang kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja mereka membantu manajer untuk mendapatkan ide perbaikan dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2011), kualitas kehidupan kerja merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan pengalaman komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja. QWL juga berarti derajat dimana individu sanggup memuaskan kebutuhan individunya.

Riggio (2009) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, dan kualitas interaksi antar anggota organisasi. Nawawi (2016:23) mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan.

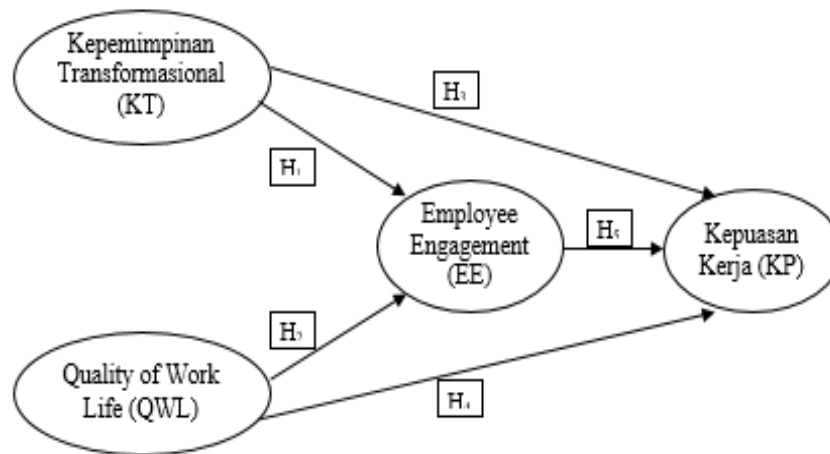
Hackman (1980) mengakui bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan dianggap dapat memberikan efek komunikasi yang positif, yang akan menghasilkan kualitas hidup yang sangat baik (Daniel, 2017).

Kualitas hidup adalah konsep yang sulit dipahami mengenai penilaian kesejahteraan masyarakat atau komunitas dari evaluasi khusus kasus individu atau kelompok. Literatur telah mengaitkan kualitas hidup yang tinggi dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi di tempat kerja. Oleh karena itu, peningkatan perhatian telah diberikan pada peran yang dimainkan oleh stres kerja, termasuk tuntutan pekerjaan, kontrol pekerjaan, ketidakamanan kerja, keadilan organisasi, konflik intra-grup, ketegangan pekerjaan, ketidakseimbangan upaya-penghargaan, tingkat pekerjaan dan kerja shift. Pada gilirannya, hal ini berkorelasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hidup secara negatif, yaitu insomnia, yang berakibat pada terganggunya prestasi kerja dan menyebabkan kerugian produktivitas yang signifikan bagi organisasi (Leitão et al., 2019).

Lebih lanjut Leitão et al. (2019) menyatakan bahwa kualitas hidup ditentukan oleh berbagai faktor, di antaranya parameter psikososial, kondisi kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja, serta kecukupan sumber daya dan prasarana kerja yang disediakan. Kebijakan dan peraturan yang dibuat berdasarkan pertimbangan individual karyawan telah memberikan peningkatan produktivitas yang signifikan karena komponen subjektif, seperti kepercayaan, komitmen,

kepuasan, dan kontrol.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁ Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.
- H₂ Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap *employee engagement* pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.
- H₃ Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.
- H₄ Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.
- H₅ Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement* serta dampaknya pada kepuasan kerja pegawai. Untuk mengkaji seluruh masalah penelitian, data yang diperlukan diperoleh melalui survei lapangan dengan menggunakan kuesioner. Kemudian dilakukan analisis dan uraian terhadap seluruh permasalahan penelitian melalui analisis data, perhitungan statistik dan interpretasi data.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai tetap atau pegawai waktu tidak tertentu (PWTT) dengan jumlah 142 orang yang bekerja di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih, yang beralamat di Jalan Kesehatan No.100 Komplek Pertamina Kelurahan Muntang Tapus Kecamatan Prabumulih Timur Kota Prabumulih.

Teknik sampling menggunakan metode *random sampling*. Dari populasi sebanyak 142 orang,

sampel yang diambil sebanyak 105 sampel.

3.2 Metode Analisis

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement* dan implikasinya pada kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih dilakukan dengan menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) menggunakan Lisrel.

4. Hasil Penelitian

4.1 Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengidentifikasi dimensi atau faktor yang menjelaskan korelasi dalam suatu variabel. Uji validitas menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dengan nilai KMO yang baik $\geq 0,50$. Semakin tinggi nilai KMO mengindikasikan bahwa analisis faktor telah cocok.

Sedangkan untuk mengukur reliabilitas dengan statistik nilai *Cronbach alpha* (α). Sebuah konstruksi atau variabel dianggap kurang baik jika nilai *Cronbach alpha* (α) kurang dari 0,6 dan diterima jika mencapai nilai 0,7.

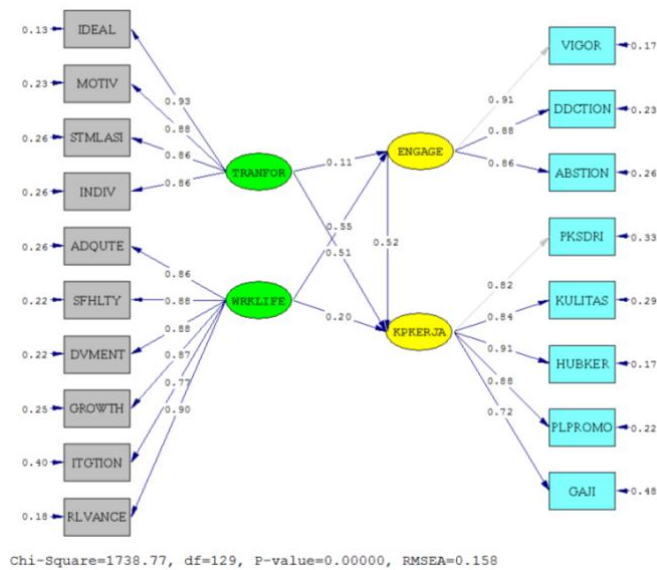
Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Indikator	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	KT1 – KT12	0,864	0,858
<i>Quality of work life</i>	QL1 – QL15	0,858	0,903
<i>Employee Engagement</i>	EE1 – EE10	0,845	0,838
Kepuasan kerja	KK1 – KK11	0,867	0,858

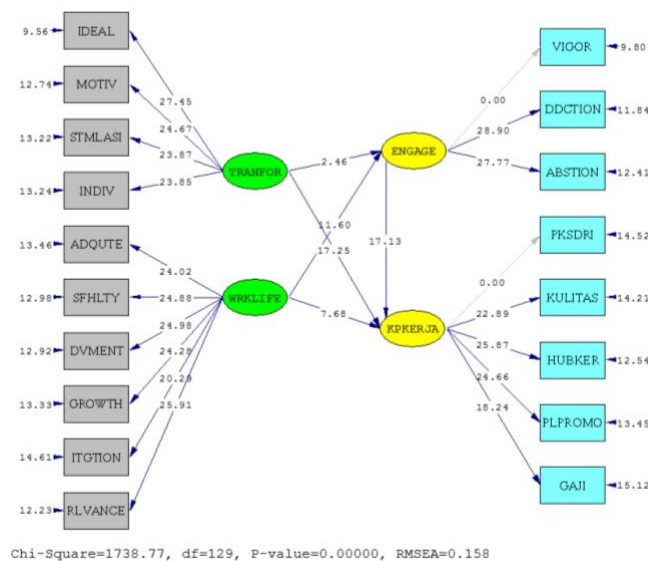
Berdasarkan tabel 2. terlihat bahwa pengujian validitas dengan KMO and Bartlett's Test memiliki nilai di atas 0,5 dan pengujian reliabilitas dengan Cronbach's Alpha memiliki nilai di atas 0,7 jadi dapat disimpulkan bahwa uji validitas dan reliabilitas terhadap data hasil responden telah terbukti valid dan reliabel.

4.2 Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dilakukan agar tercapai model yang baik dan memenuhi persyaratan GOF pada *Structural Equation Modelling*, model SEM selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Full Model
(Standardized Solution)



Gambar 3. Diagram Jalur Full Model (T-Values)

Pada hasil estimasi *t-values* pada gambar 2..dan 3. terdapat variabel yang tidak memiliki lintasan yaitu hubungan variabel *EMPLOYEE ENGAGEMENT* ke indikator VIGOR dan hubungan variabel KEPUASAN KERJA ke indikator PKSDRI. Hal ini dikarenakan variabel tersebut telah ditetapkan menjadi *variance reference* yang berarti variabel manifes tersebut secara nyata berhubungan dengan variabel latennya (Wijanto, 2015).

Dalam *Structural Equation Modeling* tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji model yang dibuat, umumnya terdapat berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Oleh karena itu berdasarkan model diagram jalur full model di atas, maka untuk dapat

menganalisis hipotesis penelitian ini perlu di uji kecocokan keseluruhan model (*Goodness of Fit Index Full Model Structural*). Evaluasi GOF dari model penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. *Goodness of Fit Index Full Model*

No	Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil	Kesimpulan
1	Chi-Square (χ^2) P > 0,05	Diharapkan kecil P ≥ 0,05	1738,77 P = 0,005	Marginal
2	RMSEA	≤ 0,08	0,16	Marginal
3	NFI	≥ 0,90	0,91	Baik
4	PNFI	Diharapkan Tinggi	0,74	Baik
5	CFI	≥ 0,90	0,92	Baik
6	IFI	≥ 0,90	0,92	Baik
7	RMR	≥ 0,05	0,047	Baik
8	GFI	≥ 0,90	0,72	Marginal

Dapat dilihat pada tabel 3. bahwa semua estimasi nilai *goodness fit model structural* memiliki nilai yang baik walaupun terdapat beberapa yang marginal seperti *Chi-Square*, *RMSEA* dan *GFI* namun secara keseluruhan model struktural yang diestimasi dapat diterima, sehingga dapat dikatakan hubungan berbagai konstruk pada variabel ini merupakan hubungan struktural. Hal ini dapat dibenarkan menurut pendapat Hair (2010) bahwa penggunaan 4 – 5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing-masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* terwakili.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari penelitian yang telah dilakukan dapat menjawab hipotesis penelitian yang diajukan sebelumnya. Hasil keseluruhan pengujian hipotesis dapat dilihat secara ringkas sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur (Path)	Koefisien Jalur/R ²	T-Value	Keterangan
H ₁	KT → EE	0,11	2,46	Diterima
H ₂	QL → EE	0,55	11,60	Diterima
H ₃	KT → KK	0,51	17,25	Diterima

H ₄	QL → KK	0,20	7,68	Diterima
H ₅	EE → KK	0,52	17,13	Diterima

- Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* sebesar 0,11 dan t-value sebesar 2,46. Dimana nilai t-value $2,46 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Sesuai hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang diajukan diterima.
- Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh koefisien jalur pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* sebesar 0,55 dan t-value sebesar 11,60. Dimana nilai t-value $11,60 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Sesuai hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang diajukan diterima.
- Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh koefisien jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,51 dan t-value sebesar 17,25. Dimana nilai t-value $17,25 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sesuai hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang diajukan diterima.
- Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh estimasi pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,20 dan t-value sebesar 7,68. Dimana nilai t-value $7,68 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Sesuai hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang diajukan diterima.
- Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh estimasi pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,52 dan t-value sebesar 17,13. Dimana nilai t-value $17,13 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_7 diterima yang artinya ada pengaruh positif yang signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Sesuai hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang diajukan diterima.

4.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil penelitian ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang jelas dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 5. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah $0,51^2$ (0,26) sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* adalah sebesar $0,11 \times 0,52 = 0,06$. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja tanpa melibatkan *employee engagement* pegawai.

Pengaruh langsung *quality of work life* terhadap kepuasan kerja adalah $0,20^2$ (0,04) sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* adalah sebesar $0,55 \times 0,52 = 0,29$. Hal ini menunjukkan bahwa *quality of work life* dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila

pegawai memiliki *employee engagement* yang tinggi.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh X terhadap Y	Langsung	Tidak Langsung (Melalui <i>Employee engagement</i>)	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	$0,51^2 = (0,26)$	$0,11 \times 0,52 = 0,06$	$L > TL$ (tidak dimediasi oleh <i>Employee engagement</i>)
<i>Quality of work life</i> → Kepuasan kerja	$0,20^2 = (0,04)$	$0,55 \times 0,52 = 0,29$	$L < TL$ (dimediasi oleh <i>employee engagement</i>)

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel di atas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai full mediating dimana sistem penilaian kinerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila pegawai memiliki *motivasi kerja*.

Berdasarkan analisis di atas dari semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya dapat diterima, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan hasil persamaan struktural dari variabel-variabel penelitian dapat dilihat dari output lisrel pada *Structural Equations*.

Persamaan substruktur 1

$$\text{ENGAGE} = 0.11 \cdot \text{TRANFOR} + 0.55 \cdot \text{WRKLIFE}, \text{Errorvar.} = 0.63, R^2 = 0.57$$

(0.044)
2.46
(0.048)
11.60
(0.052)
12.25

Persamaan substruktur 2

$$\text{KPKERJA} = 0.52 \cdot \text{ENGAGE} + 0.51 \cdot \text{TRANFOR} + 0.20 \cdot \text{WRKLIFE}, \text{Errorvar.} = 0.040, R^2 = 0.86$$

(0.030)
17.13
(0.030)
17.25
(0.026)
7.68
(0.011)
3.81

Untuk persamaan substruktur 1, yaitu *employee engagement* secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life*. Kontribusi kedua variabel bebas terhadap *employee engagement* sebesar 57%, sehingga masih ada 43% faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* tetapi dalam penelitian ini tidak diteliti.

Untuk persamaan substruktur 2, yaitu kepuasan kerja secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, *quality of work life* dan *employee engagement*. Kontribusi ketiga variabel bebas terhadap kepuasan kerja sebesar 86%, sehingga masih ada 14% faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak diteliti.

5. Pembahasan

5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-value $2,46 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan H_1

diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Koefisien jalur/ R^2 adalah 0,11 yang berarti besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* adalah sebesar 11% dan sisanya sebesar 89% adalah faktor lain yang tidak diteliti.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan ini memiliki perhatian kepada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka (Northouse, 2013).

Pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka sedemikian rupa sehingga melampaui penghargaan dan pertukaran. Teori kepemimpinan transformasional memberi bukti, bahwa ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, teori ini menghasilkan keterikatan emosional para pengikut atau karyawan terhadap pemimpin. Kualitas pemimpin transformasional dapat dinilai dari dampak yang ditimbulkan oleh pemimpin terhadap para pengikut. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam hal semangat kerja, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan berdampak pada keterikatan pegawai (*employee engagement*) dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Milhem et al. (2019), Evelyn & Hazel (2015), Erwin et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

5.2 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-value 11,60 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima yang artinya ada pengaruh positif *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Koefisien jalur/ R^2 adalah 0,55 yang berarti besarnya pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 55% dan sisanya sebesar 45% adalah faktor lain yang tidak diteliti.

Quality work of life atau kualitas kehidupan kerja adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja (dari sudut pandang karyawan) dan efektivitas organisasi yang lebih besar (dari sudut pandang manajer). Kualitas kehidupan kerja juga berperan dalam memantau pegawai tentang kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja mereka membantu manajer untuk mendapatkan ide perbaikan dalam suatu organisasi (Pravar et al., 2013).

Quality work of life pegawai dapat ditingkatkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan cara menanamkan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, nyaman dan aman serta tanggung jawab. Kondisi rasa nyaman dan aman, keadilan, motivasi kerja, dapat berdampak pada meningkatnya *employee engagement*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Fatmasari (2018), Rusdin (2015), Parangain-angin et al. (2020) menyatakan bahwa *quality work of life* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-value 17,25 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_3

diterima yang artinya ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur/ R^2 adalah 0,51 yang berarti besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 51% dan sisanya sebesar 49% adalah faktor lain yang tidak diteliti.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam hal semangat kerja, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Haddad et al. (2018), Idrus et al. (2016), Khan et al. (2018), Long et al. (2014), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.4 Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-value 7,68 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima yang artinya ada pengaruh positif *quality of work life* terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur/ R^2 adalah 0,20 yang berarti besarnya pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 20% dan sisanya sebesar 80% adalah faktor lain yang tidak diteliti.

Quality work of life pegawai dapat ditingkatkan oleh organisasi atau perusahaan dengan cara menanamkan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, nyaman dan aman serta tanggung jawab. Kondisi rasa nyaman dan aman, keadilan, motivasi kerja, dapat berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian penelitian yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014), Naidu & Satyanarayana (2018) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai t-value 17,13 > 1,96 sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima yang artinya ada pengaruh positif *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur/ R^2 adalah 0,52 yang berarti besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 52% dan sisanya sebesar 48% adalah faktor lain yang tidak diteliti.

Employee engagement adalah sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2010).

Pegawai yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi terhadap organisasi akan merasa memiliki organisasi atau perusahaan, berkeinginan maju bersama organisasi, merasa bangga dengan organisasi atau perusahaan. Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi dapat bekerja dengan semangat tinggi sehingga dapat meningkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jaiswal et al. (2017), Jeevitha (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap

kepuasan kerja pegawai.

5.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai pengaruh langsung ($L=0,26$) dan nilai pengaruh tidak langsung ($TL= 0,06$) atau $L > TL$, yang artinya *employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesis H_6 yang diajukan ditolak. *Employee engagement* dalam hal ini berperan sebagai *part mediating*.

5.7 Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja melalui Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai pengaruh langsung ($L=0,04$) dan nilai pengaruh tidak langsung ($TL= 0,29$) atau $L < TL$, yang artinya *employee engagement* dapat memediasi pengaruh antara *quality of work life* dengan kepuasan kerja, sehingga hipotesis H_7 yang diajukan dapat diterima. *Employee engagement* dalam hal ini berperan sebagai *full mediating*.

6. Kesimpulan dan Saran

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada temuan dari hasil penelitian dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* adalah sebesar 11%. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam hal semangat kerja, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan berdampak pada keterikatan pegawai (*employee engagement*) dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *quality of work life* terhadap *employee engagement* pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Berdasarkan hasil penelitian besarnya pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* adalah sebesar 55%. *Quality work of life* pegawai dapat ditingkatkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan cara menanamkan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, nyaman dan aman serta tanggung jawab. Kondisi rasa nyaman dan aman, keadilan, motivasi kerja, dapat berdampak pada meningkatnya *employee engagement*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 51%. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam hal semangat kerja, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh positif *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 20%. *Quality work of life* pegawai dapat

ditingkatkan oleh organisasi atau perusahaan dengan cara menanamkan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, nyaman dan aman serta tanggung jawab. Kondisi rasa nyaman dan aman, keadilan, motivasi kerja, dapat berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 52%. Pegawai yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi terhadap organisasi akan merasa memiliki organisasi atau perusahaan, berkeinginan maju bersama organisasi, merasa bangga dengan organisasi atau perusahaan. Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi dapat bekerja dengan semangat tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
6. *Employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Hal Ini menunjukkan *employee engagement* berperan sebagai *part mediating*.
7. *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh antara *quality of work life* dengan kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Untuk itu disarankan agar lebih meningkatkan pelaksanaan dan penerapan kepemimpinan transformasional dengan upaya lebih memperhatikan keinginan pegawai, menyampaikan visi dan misi dengan jelas, mendorong untuk mencapai tujuan bersama organisasi, dapat menumbuhkan kreativitas, mendampingi, membina dan mengawasi pegawai.
2. *Quality of work life* terbukti dapat berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Untuk itu disarankan agar lebih meningkatkan *quality of work life* dengan upaya memberikan kompensasi yang layak, lingkungan kerja nyaman dan sehat, memberikan kebebasan otonomi, menjamin keamanan kerja dan melibatkan pegawai.
3. *Employee engagement* terbukti dapat berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Untuk itu disarankan agar dapat meningkatkan *employee engagement* dengan upaya mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, dapat menyelesaikan masalah, merasa antusias dan bangga pada perusahaan.
4. Bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan tema sejenis diharapkan dapat menambahkan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan kepuasan kerja serta dapat memperluas obyek penelitian tidak hanya terbatas pada Rumah Sakit Pertamina Prabumulih saja agar diperoleh hasil yang lebih baik.

Daftar Referensi

Daniel, C. Ogohi. (2017). Analysis of Quality Work Life on Employees Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Vol. 8. Iss. 2.

Evelyn, D. & Hazel, G. (2015). Effects of Transformational Leadership on Employee

Engagement: the Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 6, Iss. 2.

Fatmasari, E., Musadieg M. Al., & Wulida, A. Tri. (2018). The Effect of Quality of Work-Life And Motivation On Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *RJOAS*, 2(74).

Ghozali, Imam., (2014). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gunarto, M. (2020). Analisis Statistika dengan Model Persamaan Struktural (SEM): Teoritis dan Praktis. Bandung: Alfabeta.

Haddad, S., Badran, O. & Daoood, A. (2018). The Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. Vol. 119 No. 18.

Jaiswal, G., Pathak, R. & Kumari, S. (2017). Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction and Motivation. *Journal ResearchGate*.

Jeevitha, T. (2020). Employee Engagement And Its Impact On Job Satisfaction. *Journal ResearchGate*.

Khan, I. Ullah, Hasnain, S. Anwer, Ullah, S. & Khalid, A. (2018). Impact of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction and Well-Being Through Team Efficacy in PMBMC. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8, No. 1.

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 16, 3803.

Luthans, Fred. (2011). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mangkuprawira, Sjafri. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Milhem, M., Muda, H., Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style On Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, Vol. 11.

Nawawi. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada.

Northouse, Peter G., (2013), *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*, Penerjemah Ati Cahayani, Edisi Keenam, Jakarta: PT Indeks.

Parvar, M. R. (2013). Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (Online)* 3(10).

Perangin-Angin, M. Rita, Lumbanraja, P. & Absah, Y. (2020). The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan. *International Journal of Research and Review*. Vol.7; Issue: 2.

Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, P. Stephen & Coulter, M.. (2015). *Management*, New Jersey: Pearson Education,inc
- Schermerhorn, John R. (2013). *Management*, 12th ed. New Jersey: John Wiley &. Sons, Inc.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijanto, S. Hari. (2015). *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation Modelling dengan Lisrel 9*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.