

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan  
Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSUD Aisyiyah  
Purworejo**

**SKRIPSI**



Disusun oleh:

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim  
Nomor Mahasiswa : 14311150  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2018**

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan  
Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSUD Aisyiyah  
Purworejo**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana  
Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim

Nomor Mahasiswa : 14311150

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

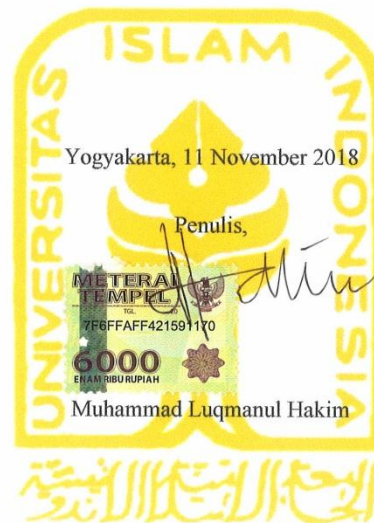
**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui  
Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSU Aisyiyah Purworejo

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim  
Nomor Mahasiswa : 14311150  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 11 November 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI RSU AISIYAH PURWOREJO**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD LUQMANUL HAKIM**


Nomor Mahasiswa : **14311150**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 10 Desember 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Andriyastuti Suratman, SE., MM.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati

Saya persembahkan skripsi ini teruntuk:

Allah Subhanahu Wa Ta'ala

Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam

Ayahanda Muhammad Widodo dan Frin Erma Nurhayati

Kakak Fauzia Ulfa dan Muahamad Najib Abdilla

Keluarga Besar Saifuddin Ambari dan Abdulah Sadjat

## MOTTO

*“Idealisme adalah kemewahan terakhir yang hanya dimiliki oleh pemuda”*

*(Tan Malaka)*

*“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa daripada rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafir”*

*(QS. Yusuf : 87)*

*“Sesungguhnya dibalik kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hendaklah hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap”*

*(QS. Al-Insyiroh : 6-8)*

*Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan (pula)*

*(QS. Ar-Rahman : 60)*

*“Sungguh, kami benar-benar akan menguji kamu sekalian agar kami mengetahui orang-orang yang berjuang dan orang-orang yang sabar diantara kamu sekalian”*

*(QS. Muhammad : 31)*

*“Seringkali pilihan tuhanmu, tidak seperti yang kita inginkan. Baru belakangan kita ketahui bahwa pilihan-Nyalah yang terbaik”*

*(K.H. Musthofa Bisri)*

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan  
Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSUD Aisyiyah**

**Purworejo**

Muhammad Luqmanul Hakim

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

[luqmanulhakim1326@gmail.com](mailto:luqmanulhakim1326@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji *employee engagement* dan pelatihan sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dengan menggunakan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 80 karyawan RSUD Aisyiyah Purworejo. Teknik Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan alat uji IBM SPSS Statistic 21 sebagai alat analisis.

Hasil penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasional, (4) Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasional. (5) Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. (6) Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. (7) Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada karyawan RSUD Aisyiyah di Purworejo. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran dan masukan alternatif solusi guna memecahkan masalah di dalam organisasi yang berkaitan dengan *employee engagement* dan pelatihan yang berguna dalam meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dalam rumah sakit. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement*, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional



**The Impact of Employee Engagement and Training on Employee Performance  
Through Organizational Commitment as Intervening Variables in RSU Aisyiyah**

**Purworejo**

Muhammad Luqmanul Hakim

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia

[luqmanulhakim1326@gmail.com](mailto:luqmanulhakim1326@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to train and train employees as an intervening variable. Using quantitative data, this research data was collected from 80 employees of RSU Aisyiyah Purworejo. Sampling techniques using saturated samples or census techniques. Data analysis using multiple linear regression analysis with IBM SPSS Statistics 21 test tool as an analysis tool.*

*The results of this study are (1) There is a significant positive effect of employee engagement on employee performance, (2) There is a significant positive effect of training on employee performance, (3) There is a significant positive influence on employee engagement on organizational commitment, (4) There is a significant positive effect of training towards organizational commitment. (5) There is a significant positive effect of organizational commitment on employee performance. (6) There is the effect of employee engagement on employee performance through organizational commitment. (7) There is an influence of training on employee performance through organizational commitment to employees of Aisyiyah Hospital in Purworejo. This research is expected to be used as a material for consideration, contribution of ideas and input of alternative solutions to solve problems within the organization relating to employee engagement and training that are useful in increasing organizational commitment and employee performance in the hospital. This is expected to improve employee performance and ultimately be able to support the achievement of organizational goals.*

**Keyword:** *Employee Engagement, Training, Employee Performance, Organizational Commitment*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Di RSUD Aisyiyah Purworejo”. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyelesaiannya memperoleh banyak dukungan, dorongan bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu atas segala bentuk bantuan, dorongan, dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan rahim serta pertolongan, kesehatan, kemudahan dan kelancaran yang diberikan kepada penulis hingga saat ini, karena hanya dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi penulis dalam berperasaan, berfikir, serta bertindak di dalam kehidupan sehari-hari, sampai akhir nanti.
3. Kedua Orangtua, **Muhammad Widodo dan Frin Erma Nurhayati** yang telah menghantarkan doa-doa terbaiknya, semangat, pengertian dan kasih sayang yang

selalu mereka berikan untuk penulis dalam menjalani kehidupan yang penuh makna ini.

4. **Almh. Fauzi Ulfa dan Muhammad Najib Abdilla**, selaku kakak kandung yang selalu mendukung penulis dalam susah dan senang. Terutama untuk Mbak Ulfa yang sudah lebih dulu meninggalkan kami, semoga Mbak Ulfa diterima disisinya. Adek sayang Mbak. Lalu untuk Mas Najib yang juga tidak kalah hebat dan berjasa untuk penulis, yang selalu memberikan dukungan dan omelan “khas” agar penulis bisa menjadi pribadi yang lebih baik.
5. **Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. **Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. **Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.** selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi mengenai penelitian serta membimbing dengan penuh kesabaran, keramahan, dan perhatiannya kepada penulis dalam tiap proses penyusunan tugas akhir ini.
9. **Bapak Maimun** selaku Direktur, dan seluruh pihak RSUD Aisyiyah Purworejo yang telah banyak memberikan bantuan dan partisipasi dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan yaitu **Uud, Gimul, Mitha, Adin, Hany, Etak, Helga, Dhani, Husen, Defa, Ichol, Ryan, Enggar, Celes, Mumtaz, Claudia, Tyas, Mufi, Dhio, Ridho, Salwa, Yusril, Shinta, Wiellys, Paleo, Dewi, Fitri**

**dan Fichrie** yang selama ini menjadi teman diskusi dan juga selalu memberikan semangat dan keceriaan bagi Penulis dalam menjalani proses perkuliahan.

11. Sahabat-sahabat “5 APK”, **Latif, Zaky, Danes** dan juga **Alief** yang sangat Penulis sayangi yang selalu memberikan doa, semangat, bantuan, canda dan tawa, serta kesediaan waktunya yang mereka berikan kepada Penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini dan selalu menjadi orang terpercaya bagi Penulis.
12. **Atiqah Febry Nurlyta** selaku teman, sahabat paling istimewa, yang selalu menjadi “rumah” untuk kembali. Dan juga yang selalu bersabar dalam menemani dan mendukung Penulis dalam memberikan nasihat, masukan, dan motivasi saat Penulis merasa gundah dalam mengerjakan tugas akhir selama ini.
13. Sahabat-sahabat “POPIS” **Uzi, Faradian, Bondan, Syarief, Luthfi, Genta, Yoeda, Nawang, Sepnu, Naban** dan **Hannief** yang juga telah memberikan rasa optimisme kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Sahabat-sahabat ”KBN” **Adi, Sapto, Anton, Yudha, Rifky, Adit, Luthfi, Amad, Faldy, Dhimas** dan **Fajar** yang sudah memberikan semangat, pengertian, perhatian dan selalu menjadi pendengar yang baik bagi Penulis.
15. **Afka** dan **Didin** yang sudah 8 tahun lebih menjalin persahabatan dan selalu menjadi rumah ternyaman bagi Penulis.
16. Keluarga KKN Unit 261 **Komam, Ady, Nida, Lola, Anin, Herlin, Dany dan Mujinatul** yang selalu memberikan semangat dan doa terbaik untuk Penulis.
17. Teman-teman seperjuangan Manajemen Angkatan 2014 yang telah bersama-sama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi UII, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu.

18. Serta semua pihak yang belum disebutkan satu per satu yang telah membantu serta memberikan dukungan dan doa. Penulis hanya bisa berdoa agar Allah SWT membalas segala kebaikan dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 11 November 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR .....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1

1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.1.1 Hubungan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan .....	11
2.1.2 Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan .....	16
2.1.3 Hubungan <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi.....	21
2.1.4 Hubungan pelatihan terhadap komitmen organisasi .....	28
2.1.5 Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan .....	33
2.1.6 Hubungan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi .....	36
2.1.7 Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi .....	39
2.2. Landasan Teori.....	54
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	54
2.2.2 Fungsi dan Tujuan Sumber Daya Manusia .....	55
2.2.3 Pendekatan Sumber Daya Manusia.....	56
2.2.4 <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Karyawan) .....	59
2.2.5 Pelatihan ( <i>Training</i> ) .....	76

2.2.5.1 Model Strategi Pelatihan .....	77
2.2.6 Komitmen Organisasi.....	80
2.2.6.1 Komponen Komitmen .....	82
2.2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	82
2.2.7 Kinerja Karyawan .....	83
2.2.7.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	84
2.2.7.2 Sasaran dan Pengukuran Kinerja.....	86
2.2.7.3 Syarat Penilaian Kinerja.....	89
2.2.8 Kerangka Pikir.....	90
2.2.9 Hubungan Antar Variabel .....	91
2.2.9.1 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	91
2.2.9.2 Hubungan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	92
2.2.9.3 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi.....	93
2.2.9.4 Hubungan antara Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi .....	94
2.2.9.5 Hubungan antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	95
2.2.9.6 Hubungan <i>Employee Engegement</i> terhadap Kinerja melalui Komitmen.....	96



2.2.9.7 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Komitmen .....	96
BAB III METODE PENELITIAN .....	98
3.1. Jenis Penelitian.....	98
3.2. Lokasi Penelitian.....	98
3.2.1 Profil Perusahaan .....	99
3.2.2 Visi Perusahaan.....	100
3.2.3 Misi Perusahaan .....	100
3.2.4 Jumlah Karyawan.....	100
3.2.5 Struktur Organisasi .....	101
3.3. Identikasi Variabel .....	102
a. Variabel Bebas / <i>Independent Variable</i> (Variabel X).....	102
b. Variabel Terikat / <i>Dependent Variable</i> (Variabel Y).....	102
c. Variabel <i>Intervening</i> (Variabel Z).....	103
3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	103
3.4.1 <i>Employee Engagement</i> .....	103
3.4.2 Pelatihan .....	105
3.4.3 Komitmen Organisasional.....	106
3.4.4 Kinerja Karyawan .....	107
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian .....	109

3.5.1	Populasi .....	109
3.5.2	Sampel.....	109
3.6.	Jenis Data .....	110
3.6.1	Data Primer .....	110
3.7.	Teknik Pengumpulan Data.....	110
3.8.	Uji Instrumen .....	110
3.8.1	Uji Validitas .....	110
3.8.2	Uji Reliabilitas.....	111
3.9.	Metode Analisis Data.....	112
3.9.1	Analisis Deskriptif.....	113
3.9.2	Pengujian Asumsi Klasik .....	113
1.	Uji Normalitas .....	113
2.	Uji Multikolinearitas .....	113
3.	Uji Heterokedastisitas.....	114
3.9.3	Analisis Regresi Linier Berganda .....	114
3.9.4	Uji Hipotesis.....	115
3.9.5	Analisis Jalur .....	115
BAB IV HASIL PENELITIAN .....		117
4.1.	Uji Instrumen .....	117

4.1.1	Uji Validitas .....	117
4.1.2	Uji Reliabilitas.....	120
4.2.	Hasil Pengumpulan Data.....	121
4.3.	Karakteristik Responden .....	121
4.3.1	Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	121
4.3.2	Karakteristik responden berdasarkan usia.....	122
4.3.3	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	123
4.3.4	Karakteristik responden berdasarkan profesi .....	123
4.3.5	Karakteristik responden berdasarkan lama kerja .....	124
4.4.	Statistik Deskriptif .....	125
4.5.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	128
4.5.1	Variabel Employee Engagement.....	129
4.5.2	Variabel Pelatihan .....	131
4.5.3	Variabel Komitmen Organisasional .....	134
4.5.4	Variabel Kinerja Karyawan.....	136
4.6.	Uji Asumsi Klasik.....	139
4.7.	Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....	145
4.8.	Analisis Statistik .....	146
4.8.1	Analisis Regresi.....	146
4.8.2	Uji t.....	151

4.8.3	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	155
4.8.4	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	159
4.9.	Pembahasan.....	160
4.9.1	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	160
4.9.2	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	162
4.9.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasional	163
4.9.4	Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasional .....	164
4.9.5	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	165
4.9.6	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.....	166
4.9.7	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.....	167
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....		169
5.1.	Kesimpulan .....	169
5.2.	Saran.....	170
DAFTAR PUSTAKA .....		172
LAMPIRAN.....		178

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Uji Validitas.....	118
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas .....	120
Tabel 4.3 Hasil Pengumpulan Data .....	121
Tabel 4.4 Persentase Jenis Kelamin Responden .....	121
Tabel 4.5 Persentase Usia Responden .....	122
Tabel 4.6 Persentase Pendidikan Terakhir.....	123
Tabel 4.7 Persentase Profesi Responden .....	123
Tabel 4.8 Persentase Lama Kerja Responden.....	124
Tabel 4.9 Data Demografi Paling Dominan .....	124
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	125
Tabel 4.11 Kelompok Kategori .....	128
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement (X1) .....	129
Tabel 4.13 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Employee Engagement .....	131
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X2).....	131
Tabel 4.15 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Pelatihan.....	133
Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Z) .....	134
Tabel 4.17 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Komitmen Organisasional .....	136
Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	136
Tabel 4.19 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Kinerja Karyawan .....	138
Tabel 4.20 Uji Normalitas Tahap 1 .....	140
Tabel 4.21 Uji Normalitas Tahap 2 .....	141
Tabel 4.22 Uji Multikolineritas .....	142

Tabel 4.23 Uji Multikolinieritas .....	142
Tabel 4.24 Uji Heterokedastisitas .....	144
Tabel 4.25 Uji Heterokedastisitas .....	144
Tabel 4.26 Tabel Koefisien Berganda 1 .....	145
Tabel 4.27 Tabel Koefisien Berganda 2 .....	145
Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Berganda 1 .....	146
Tabel 4.29 Hasil Regresi Linier Berganda 2.....	149
Tabel 4.30 Rangkuman Uji Sobel.....	158
Tabel 4.31 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	159

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Jumlah Rumah Sakit di Indonesia .....	7
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	91
Gambar 4.1 Diagram Analisis <i>Path</i> .....	156

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Penelitian .....	179
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....	184
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	192
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan .....	195
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional .....	197
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	199
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas .....	201
Lampiran 8 Hasil Analisis Kuantitatif .....	202
Lampiran 9 Hasil Uji Asumsi Klasik Tahap 1 .....	204
Lampiran 10 Analisis Deskriptif.....	207
Lampiran 11 Surat Izin Penyusunan Skripsi.....	209
Lampiran 12 Surat Izin Penelitian .....	210
Lampiran 13 Surat Balasan Izin Penelitian.....	211
Lampiran 14 Surat Keterangan Plagiarisme .....	212
Lampiran 15 Biodata Penulis.....	213



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di era global yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan dan peningkatan persaingan. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan, maka akan kalah dalam persaingan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci sukses sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan di era global. (Menurut Bohlander, 2012), sumber daya manusia merupakan kemampuan terintegrasi dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Sumber daya ini dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Salah satu faktor keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ialah kinerja karyawan. Organisasi dapat dikatakan berhasil ketika kinerja karyawan organisasi tersebut baik. Kinerja merupakan tingkatan pencapaian dari tugas-tugas yang ditanggung oleh seorang individu di dalam organisasinya. Sesuai dengan pendapat (Mangkunegara, 2002), yang mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Dessler, 2004) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam

meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud

pencapaian tujuan suatu organisasi. Beberapa upaya dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti dengan menciptakan komitmen organisasional bagi karyawan melalui *employee engagement* atau membuat karyawan terikat dengan organisasi, dan membuat program pelatihan yang baik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

*Employee engagement* merupakan konsep yang relatif baru di bidang manajemen, khususnya dalam sumber daya manusia. *Employee engagement* merupakan pembahasan yang menarik bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Para peneliti dan para praktisi menjadikan topik ini sebagai hal yang penting karena diketahui dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Selain dapat memberikan kontribusi yang lebih untuk perusahaan, karyawan yang *engaged* relatif lebih loyal dan karenanya lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan yang mereka tempati (Macey dan Schneider, 2008).

Jika diperhatikan dari konsep *engagement* itu sendiri, *engagement* adalah sebuah kondisi dimana para karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan atau perusahaan yang ditempati, dimana nantinya ketika karyawan merasa *engaged* terhadap perusahaan yang ditempati maka mereka akan berusaha keras dalam menginvestasikan kerja mereka bagi karier pribadi dan juga perusahaan. Karyawan yang *engaged*, ketika bekerja mereka akan antusias dan energik (Kahn, 1990). *Employee engagement* adalah tentang mengikat gagasan atau ide (Macey *et al*, 2009). *Engagement* dapat menjadi energi psikis

bagi karyawan, energi psikis memberikan gambaran yang kuat pada ide karyawan. Disimpulkan bahwa siapapun yang menerapkan energi psikis dan memberikan fokus dengan baik didalamnya maka karyawan akan terpancing untuk mengeluarkan ide-ide kreatifnya (Macey *et al*, 2009).

Seperti kita ketahui, kinerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi. Selain *employee engagement*, pelatihan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan merupakan tahapan yang sangat penting karena dianggap akan mampu menumbuhkan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang nantinya akan bekerja disebuah perusahaan. Proses pelatihan di perusahaan menjadi aspek yang sangat penting, bahkan banyak perusahaan yang mengeluarkan dana yang banyak untuk tahapan ini, menurut laporan industry majalah pelatihan saat itu menyebutkan sebagian unit bisnis di Amerika Serikat mengahbiskan sekitar USD 5 Juta per tahun untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya yang masing-masing mendapatkan sekitar 40 jam setiap tahunnya (Bohlander, 2012). Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin (Hani Handoko, 2001). Dalam arti lain yaitu pelatihan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang.

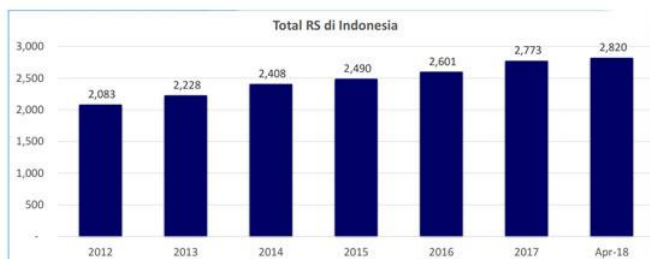
Komitmen merupakan salah satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Memari *et al.*, 2013). Melalui penelitian oleh (Khan *et al.*, 2010), membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan. Selain itu, (Yiing & Kamarul, 2009) juga menemukan pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja. (Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dan tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Komitmen terbagi menjadi komitmen afektif, yaitu keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tetap berada di organisasi. Komitmen normatif yaitu rasa tanggung jawab moral untuk tinggal dalam organisasi. Selanjutnya komitmen kelanjutan yaitu kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Memari et al., 2013) dan (Khan et al., 2010) menampilkan bahwa dari 3 dimensi komitmen yang paling mempengaruhi adalah komitmen normatif. Tingginya tingkat komitmen dan kinerja karyawan dapat didorong melalui *employee engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003).

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka (Albrecht, 2010). Kesuksesan suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya, dan banyak peneliti yang membuktikannya melalui *employee engagement* (Anitha, 2014). Hasil penelitian (Albdour dan Altarawneh, 2014) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan peningkatan loyalitas. Hal ini senada dengan penelitian (Schaefuli & Salanova, 2007) yang menemukan jika tingkat komitmen organisasi seseorang meningkat maka tingkat keterikatan juga

meningkat, dan lebih meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi. *Employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat meningkatkan komitmen pada organisasi. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian (Albdour et al., 2014) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi yang tinggi akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pula dan didukung penelitian Singh dan (Bindu, 2015). (Kahn, 1990), salah satu pakar yang mengemukakan teori *engagement*, mendeskripsikan *engagement* pegawai sebagai “*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles*” yang artinya sepenuhnya secara fisik, kognitif dan emosional terhubung dengan peran pekerjaan mereka. Menurut (Schaufeli, et al., 2002) dalam (Field & Buitendach, 2011) *employee engagement* membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Hasil penelitian tersebut perlu menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk memperkuat posisi organisasinya dalam menghadapi persaingan di era global. Salah satu bentuk organisasi yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi ialah rumah sakit. Dewasa ini, pembangunan rumah sakit di Indonesia terus mengalami peningkatan. Dengan semakin bertambahnya jumlah pembangunan rumah sakit tersebut, tentunya rumah sakit akan saling berlomba-lomba meningkatkan prestasinya. Seperti yang terdapat di dalam tabel di bawah ini:



**Gambar 1.1 Data Jumlah Rumah Sakit di Indonesia**

Jumlah Rumah Sakit 2012-2018

Sumber : <http://sirs.yankes.kemkes.go.id/rsonline/report/>

Hasil data dari MRS (Manajemen Rumah Sakit) yang memperlihatkan bahwa selama periode 2012-2018 jumlah rumah sakit di Indonesia rata-rata meningkat sebesar 3% untuk RS publik dan meningkat sebesar 34% untuk RS privat. Berdasarkan kepemilikan, pertumbuhan RS swasta profit lebih agresif dibandingkan jenis RS lainnya. Rata-rata pertumbuhan sebesar 43%. Sedangkan rata-rata pertumbuhan RS swasta non profit hanya sebesar 2%. RS publik milik Pemprov hanya sebesar 9%, dan RS lain pertumbuhannya tidak terlalu signifikan.

Rumah Sakit Ibu dan Anak ‘Aisyiyah Purworejo pada masa awalnya merupakan Balai Kesehatan Ibu dan Anak (BKIA) Aisyiyah yang didirikan pada tahun 1966 dengan nama Balai Bersalin dan BKIA ‘Aisyiyah Purworejo. Dalam perkembangannya pada tahun 1987 menjadi Rumah Bersalin dan BKIA ‘Aisyiyah Purworejo. Pada tahun 2008 Rumah Bersalin / BKIA ‘Aisyiyah Purworejo ini mendapat status Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak ‘Aisyiyah

dengan ijin sementara dan selanjutnya pada tanggal 29 September tahun 2010 telah mendapatkan Surat Ijin Tetap Penyelenggaraan Rumah Sakit dari Dinas Kesehatan Kabupaten Purworejo hingga sekarang.

RSU Aisyiyah yang telah berdiri selama lima puluh dua (52) tahun memberikan pembuktian bahwa dari waktu ke waktu terdapat kesuksesan yang telah diraihinya. Melihat hal tersebut, RSU Aisyiyah tentunya memiliki karyawan-karyawannya yang ikut turun tangan untuk mencapai tujuan, visi dan misi RSU Aisyiyah Purworejo. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, apakah hal tersebut adalah rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya atau pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau rasa komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan hal diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSU Aisyiyah Purworejo”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasional?



4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *employee engagement* dengan kinerja melalui komitmen organisasional pada karyawan?
7. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung antara pelatihan dengan kinerja melalui komitmen organisasional pada karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.
4. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional.
5. Mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
6. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung antara *employee engagement* dengan kinerja melalui komitmen organisasional pada karyawan.
7. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung antara pelatihan dengan kinerja melalui komitmen organisasional pada karyawan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat. Adapun manfaatnya yaitu bagi :

##### 1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan bagi penulis pribadi mengenai *employee engagement*, budaya organisasi dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan.

##### 2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai penambah ilmu pengetahuan tentang pengaruh *employee engagement* dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawannya serta dapat pula berdampak pada komitmen organisasional, selain itu juga dapat menjadi evaluasi bagi organisasi.

##### 3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan penelitian dalam bidang akademis dan menambah referensi penelitian dimasa yang akan datang dan sebagai tambahan wawasan untuk mengaplikasikan ilmu di dunia nyata serta memperluas pengetahuan, khususnya di bidang pengetahuan manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel *employee engagement*, pelatihan dan pengembangan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan juga sebagai komparasi dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian ini:

##### **2.1.1 Hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan**

###### **1. Ghafoor *et al* (2011)**

Dalam penelitian yang berjudul “*Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership*” ini, peneliti telah melakukan penelitian dengan 270 karyawan dan jajaran manajer dari sebuah perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang berada di Pakistan. Setelah melakukan penelitian tersebut, peneliti mendapatkan hasil yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, praktek keterikatan karyawan dan juga kinerja karyawan. Hasil dari penelitian juga mendukung mediasi *psychological ownership* dalam hubungan variabel-variabel ini.

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan. Persamaan penelitian ini yaitu variable yang digunakan, variabelnya adalah *employee engagement* dan kinerja karyawan. Kemudian perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel-variabel berikut: kepemimpinan transformasional, *psychological ownership* dan pada objek yang diteliti, dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada 270 karyawan dan manajer dari perusahaan di bidang telekomunikasi sedangkan penelitian yang sayalakukann dilaksanakan di RSUD Aisyiyah Purworejo.

## 2. Anitha (2014)

Dalam penelitian yang berjudul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” dengan menggunakan sampel penelitian yang dilakukan terhadap karyawan dari tingkat manajerial menengah ke-tingkat manajerial yang lebih rendah di Asosiasi Industri Kecil Kabupaten Coimbatore. Telah menghasilkan penelitian sabagai berikut. Pertama, semua factor yang telah diidentifikasi yaitu predictor dari keterkaitan karyawan ( $R^2$ , 0,672), variable-variable yang memiliki dampak yang besar pada sebuah hubungan kerja, tim kerja dan rekan kerja. Kemudian yang kedua yaitu keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $R^2$ , 0,597).

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan. Persamaan penelitian ini yaitu variable yang digunakan, variabelnya adalah *employee engagement* dan kinerja karyawan. Kemudian

perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang saya lakukan yakni tempat yang diteliti, dimana peneliti melakukan penelitian di organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten Coimbatore sedangkan penelitian yang saya lakukan di RSUD Aisyiyah Purworejo.

### 3. Lewiuci dan Mustumu (2016)

Dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”. Penelitian ini dilakukan kepada 80 orang karyawan Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin yang berlokasi di Kediri, Jawa Timur. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tiga dimensi *Employee Engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara simultan maupun parsial memiliki pengaruh yang besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Berikut adalah persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan. Persamaannya yaitu variabel yang digunakan ialah variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang saya lakukan yaitu objek yang diteliti, dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada 80 karyawan di Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin yang terletak di Kabupaten Kediri, Jawa Timur sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di RSUD Aisyiyah Purworejo.



#### 4. Sattar, *et al* (2015)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Role of Human Practice in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement*” menemukan bahwa hipotesis secara statistik menunjukkan signifikan ( $P < 0.01$ ) dan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara praktek HR dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan kinerja karyawan. Dan perbedaannya terletak pada variabel interveningnya, yaitu komitmen.

#### 5. Ramadhan dan Sembiring (2014)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di *Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk” menyatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Teknik *sampling* yang digunakan adalah sensus/total *sampling* dengan keseluruhan *sample* berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76,6%.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi yang akan dilakukan.

### **2.1.2 Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan**

#### **1. Aboyassin (2017)**

Dalam penelitian yang berjudul "*The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan*" memiliki tujuan yaitu untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan hotel bintang 5 yang terletak di Jordania. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner sebanyak 191 kepada karyawan yang terdapat di hotel tersebut. Kemudian, hasil dari penelitian ini adalah positif signifikan antara pelatihan dan juga kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan salah satu teori yang dikemukakan oleh Dessler (2012) yang menyatakan bahwa perusahaan harus memperhitungkan waktu pelatihan, dan hasil dari pelatihan ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Perbedaan dan persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu; perbedaannya terdapat pada obyek yang diteliti, sedangkan persamaannya terdapat pada variabel yang digunakan, yaitu dengan menggunakan variabel pelatihan dan kinerja karyawan.





## 2. Dang kum e.t (2014)

Pada penelitian yang berjudul *“The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting”* ditulis oleh 3 akademisi dari Regent Business School, Durban, Afrika Selatan. Sesuai dengan judul dalam penelitian ini, penelitian ini memiliki fokus kepada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian ini memiliki objek yaitu perusahaan Escon. Sedangkan alasan penulis melakukan penelitian ini dikarenakan beberapa tahun terakhir terjadi penurunan yang signifikan pada pemberian layanan pada perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta di Afrika Selatan. Latar belakang permasalahan ini ESCON Cc seperti kebanyakan perusahaan di sektor swasta dipengaruhi oleh buruknya pelayanan, dengan karyawan yang tidak melakukan tugasnya sesuai standar. Oleh karena itu dipilihlah pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan sampel acak digunakan untuk memilih peserta penelitian ini. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menemukan bahwa peserta setuju bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebagian besar peserta sepakat bahwa dengan arahan yang jelas maka akan menghasilkan tenaga kerja yang sesuai harapan. Mereka juga sepakat bahwa pelatihan merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan perilaku karyawan dalam organisasi. Mereka pun sepakat pelatihan dan

pengembangan dapat meningkatkan produktifitas organisasi melalui kinerja karyawan yang memenuhi standar. Penelitian ini juga menemukan bahwa responden percaya bahwa pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan peluang pengembangan karir.

### 3. Ng'ang'a (2013)

Jurnal dengan judul "*The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations*" meneliti apakah terdapat hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pada badan usaha milik negara di Kenya. Jurnal ini menggunakan metode kuantitatif dengan target populasi sebanyak 232 orang dengan sampel yang diambil sebanyak 142 responden. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang positif diantara kedua variabel. Hasil dari penelitian ini sangat cocok dengan teori yang dikemukakan oleh Dessler (2003) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan dengan alasan bahwa pengembangan modal manusia melalui pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan *output* yang sesuai harapan.

Selanjutnya adalah persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan. Persamaanya terletak pada variabel yang dilakukan yaitu pelatihan, pengembangan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaanya terletak pada objek penelitian. Pada penelitian ini objek penelitian yaitu badan usaha milik Negara di Kenya, sedangkan penelitian yang sedang dilakukan yaitu di RSUD Aisyiyah Purworejo.

#### 4. Gunu *et al* (2013)

Dalam penelitiannya tentang “*Empirical Study of Training and Development as a Tool for Organization Performance In One of Selected Bank in Nigeria Stated*” menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang positif dengan performa organisasi bank yang berada di Nigeria. Bagaimanapun, terlepas dari lima variabel yang digunakan untuk mengukur pelatihan dan pengembangan, hanya terdapat tiga koefisien signifikan. Termasuk didalamnya komitmen organisasional kepada pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, frekuensi dari pelatihan dan pengembangan, dan hadiah untuk karyawan yang memiliki performa yang baik dalam masa pelatihan. Ini berarti terdapat tiga variabel yang dapat menjelaskan *skill / pengetahuan* karyawan dan masuk dalam kategori performa organisasional. Sementara itu sisanya dua variabel (*employee exposure to modern training facilities and types of training method use in the organization*) tidak signifikan. Berdasarkan penemuan dalam penelitian ini, penelitian ini memiliki kesimpulan yaitu pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang signifikan terhadap performa organisasional dan tentunya para karyawan termotivasi selama program pelatihan.

#### 5. Asj'ari *et al* (2013)

Dalam penelitiannya dengan judul “*Influences of Training and Development on Employee Performance in CV Obech Pesona Nusantara Pacet Mojokerto*” mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dan motivasi

memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja karyawan. Mereka mempercayai bahwa ketika perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan yang baik dan juga motivasi yang baik pula untuk karyawannya, maka kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut akan meningkat.

### **2.1.3 Hubungan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi**

#### **1. Laschinger dan Wong (2006)**

Penelitian dengan judul “*Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduated Nurses*” menemukan hasil bahwa *structural empowerment* mempunyai dampak atas *work engagement* dan *commitment organizational* di kalangan perawat yang baru wisuda. Lebih dalam lagi pembahasan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee-job fit* akan menghasilkan *work engagement*, sedangkan *work engagement* menyebabkan terbentuknya *commitment organizational*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel *employee engagement* dan *commitment organizational*. Kemudian perbedaannya terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

#### **2. Albdour dan Ikhlas (2014)**

Penelitian yang dilakukan Albdour dan Ikhlas terhadap 336 karyawan bank di Yordania dengan judul “*Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*” menyatakan bahwa, karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki komitmen normative dan komitmen afektif yang tinggi. Dengan kata lain, ketika

karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi maka dengan otomatis karyawan akan memiliki komitmen yang kontinyu terhadap organisasi.

Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable *employee engagement* dan komitmen organisai. Sedangkan perbedaanya adalah objek yang diteliti, yang dimana penelitian sebelumnya menjadikan bank di Yordania sebagai objek sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di RSUD Aisyiyah Purworejo.

### 3. Geldenhuys, *et al* (2014)

Penelitian dengan judul “*Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment*” bertujuan untuk menyelidiki hubungan dari *psychological meaningfulness, work engagement dan organizational commitment*. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *meaningful work* dapat mendorong karyawan untuk lebih *engaged* terhadap organisasi. *Work engagement* juga dapat mempengaruhi komitmen pada organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada varibel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi/objek penelitian yang akan dilakukan.

### 4. Johney Johnson (2015)

Dalam penelitian dengan judul “*Employee Engagement and Organizational Commitment among It Sector Employees in Kerala*”

menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah tingkat keterikatan emosional positif atau negatif karyawan yang dapat diukur melalui pekerjaan mereka, rekan kerja, organisasi mereka yang sangat memengaruhi keinginan mereka untuk belajar dan bekerja di perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen pada organisasi akan memberikan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi perusahaan termasuk produktivitas yang lebih tinggi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menentukan tingkat keterlibatan karyawan dengan varians demografi, dan juga untuk mempelajari hubungan dengan komitmen organisasi di antara karyawan sektor TI di Karala. Dan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak dapat disangkal lagi pentingnya *employee engagement* dalam pengaturan komitmen organisasi. Temuan dari penelitian ini menyiratkan bahwa *employee engagement* berkorelasi positif dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Karyawan adalah asset bagi organisasi, dan organisasi harus mengadopsi teori ini yaitu melibatkan karyawan untuk membangun komitmen dalam diri karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi/objek penelitian yang akan dilakukan.

5. Akhund A. Shamsul Alam (2017)

Dalam penelitian dengan judul “*THE EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SURVEY ON JUNIOR EXECUTIVES WORKING IN THE PRIVATE SECTOR OF BANGLADESH*” mengatakan bahwa Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara dua dimensi *employee engagement (job engagement and organizational engagement)* dan tiga dimensi komitmen organisasi (komitmen afektif; komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan). Sebanyak 138 eksekutif muda yang bekerja di sektor swasta Bangladesh telah mengambil bagian dalam survei selama Agustus-September 2017. Ukuran tendensi sentral, dispersi dan asosiasi telah digunakan sebagai bagian dari statistik deskriptif sementara analisis regresi linier berganda telah digunakan untuk mengidentifikasi prediktor signifikan dari komitmen organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua dimensi *employee engagement (job engagement and organizational engagement)* secara positif dan signifikan terkait dengan afektif dan normative di dalam dimensi komitmen organisasi. Temuan ini dapat menjadi penyebab keprihatinan bagi manajemen di swasta sektor Bangladesh. Oleh karena itu, manajerial disarankan agar lebih inovatif dan mudah beradaptasi dengan tujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan untuk membuat komitmen organisasi mereka semakin kuat.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan



*organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian yang akan dilakukan.

#### 6. Agyemang dan Ofei (2013)

Penelitian dengan judul “*EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARATIVE STUDY OF PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN GHANA*” menemukan bahwa *employee engagement* tetap merupakan hal yang masih *virgin* terutama di wilayah Sub-Sahara. Penelitian ini menyelidiki *employee engagement* dan komitmen organisasi dengan menggunakan pendekatan komparatif karyawan sektor swasta dan publik di Ghana. Seratus lima (105) karyawan dari tiga organisasi publik dan tiga organisasi swasta dengan karakteristik analog di *Accra Metropolis of Ghana* dipilih secara purposif. Empat hipotesis akan diuji dalam penelitian ini. Korelasi *Pearson product-moment* dan *Independent t-test* adalah alat statistik yang digunakan dalam menganalisis data yang dikumpulkan. Temuan penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan komitmen karyawan.

Temuan-temuan dari studi ini didiskusikan dengan referensi literatur yang telah diulas, yaitu Job Demand-Resources Model dan Social Exchange Theory. Penelitian ini menunjukkan perlunya karyawan untuk diberikan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka karena memiliki efek konsekuensial pada *employee engagement* dan komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi. Temuan dari penelitian ini menunjukkan perlunya organisasi untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang diperlukan, yang dimana hal ini mengarah ke keadaan pikiran

yang terkait dengan pekerjaan psikologis. Hal ini cenderung akan menginspirasi karyawan supaya aktif dalam mengekspresikan dan menginvestasikan diri mereka secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Karena hal ini memiliki efek konsekuensial pada *employee engagement* dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi/objek penelitian yang akan dilakukan.

#### 7. Anindita dan Seda (2017)

Dalam penelitian dengan judul “*How Employee Engagement Mediates The Influence of Individual Factors Toward Organizational Commitment*” mengatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi komitmen yang dimana memiliki pengaruh pada ekspresi seseorang dalam kaitannya dengan sikap profesional mereka. Karyawan menghubungkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi untuk psychological, kognitif, emosional, dan perasaan pribadi mereka secara keseluruhan, sehingga keterikatan karyawan terhadap perusahaan akan mendorong kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian sebelumnya. Dalam studi ini, penulis mempertimbangkan pengaruh faktor individu terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh *employee engagement* yang membedakan penelitian ini dari yang sebelumnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah: pertama, untuk mengetahui bagaimana faktor individu mempengaruhi keterlibatan karyawan; kedua, untuk mengetahui bagaimana *employee engagement* mempengaruhi Komitmen Organisasi karyawan; Ketiga, untuk menemukan bagaimana faktor individu mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di antara responden yang semuanya adalah karyawan dalam industri MICE di Indonesia dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor individu yang tinggi akan membentuk *employee engagement* yang tinggi, *employee engagement* yang tinggi akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi, dan faktor individu yang tinggi akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *employee engagement* dan *organizational commitment*. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi/objek penelitian yang akan dilakukan.

#### **2.1.4 Hubungan pelatihan terhadap komitmen organisasi**

##### **1. Bashir et al. (2015)**

Penelitian yang dilakukan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan dan komitmen organisasi beberapa akademisi di Malaysia, penelitian ini tepatnya berjudul “*The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*” sehingga dalam melakukan

penelitiannya, para peneliti merumuskan menjadi 5 hipotesis, adapun beberapa hipotesis tersebut ialah : H1 : apakah ada hubungan positif antara training dan juga komitmen organisas, H2 : apakah ada hubungan yang positif antara mootivasi dalam pelatihan dan komitmen organisasi, H3 : apakah ada hubungan positif antara co-worker kepada pelatihan dan komitmen organisasi, H4 : apakah ada hubungan positif antara PSS untuk training dan komitmen organisasi, dan H5 : apakah ada hubungan positif antara keuntungan yang diterima dari pelatihan dan komitmen organisasi. Adapun hipotesis yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan ialah H1 yang membahas terkait dengan hubungan positif antara pelatihan dan juga komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini sendiri dilakukan dengan metodologi kuantitatif dengan pendekatan survey, yang mana penelitian ini juga di desain berbasis deskriptif untuk mengidentifkasi hubungan antara pelatihan karyawan dengan beberapa variabel yang sudah dijelaskan diatas. Sedangkan untuk target populasi dalam penelitian ini ialah terdiri dari staff akademik di salah satu fakultas pada salah satu universitas public di Malaysia.

Adapun hasil dari penelitian ini khususnya pada hipotesis pertama ialah mengindikasikan bahwa training secara signifikan dan positif berpengaruh kepada afektif komitmen (0.353) dan normatif komitmen (0.532), namun dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang didapatkan oleh komitmen berkelanjutan yaitu tidak signifikan (-0.279). Hasil ini sesuai dengan beberapa temuan dalam penelitian sebelumnya yaitu temuan dari Bartlett

(2001), Ahmad dan Bakar (2003), dan Yang (2012), yang mana dri temuan Bartlett menyimpulkan bahwa para karyawan akan memperoleh afektif komitmen yang tinggi apabila mereka mendapatkan pelatihan yang baik.

## 2. Nkosi (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh satu akademisi asal *regency of public management* ini salah satunya mempunyai tujuan untuk menganalisis efek dari training kepada komitmen, rentensi dan juga kinerja. Adapun judul dari penelitian ini ialah “*Effect Of Training On Employee Commitment, Retention, And Performance: A Case Study Of A Local Municipality In South Africa*”. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu diawali dengan sebuah penelitian sebelumnya yang menunjukkan secara statistik bahwa kurang dari 10% pengeluaran untuk pelatihan berpuncak pada penerapan pengetahuan pelatihan tentang lingkungan kerja yang beragam dan penyesuaian pada pekerjaan tersebut (Srinivas, 2008). Disamping itu, tidak adanya pekerja yang terampil dan juga terlatih serta berkomitmen tinggi membuat perusahaan berusaha agar menemukan cara untuk menemuka dan mempertahankan karyawan ahli mereka. Selain itu, penelitian yang dilakuan oleh (Bhatti & Qureshi, 2007) menyebutkan meskipun banyak pengeluaran dalam pelatihan didalam sebuah perusahaan tidak menjamin komitmen mereka meningkat, bahkan komitmen mereka terus berkurang.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan prosedur metodologi dimulai dari populasi yang diambil dari Kotamadya Lokal di Provinsi Mpumalanga,

Afrika Selatan. Responden terdiri dari tiga level manajerial, yaitu top, middle dan lower. Dan juga alat sampel teknik dibagikan kepada 130 karyawan dari tiga level manajerial diatas. Dalam melakukan analisis data, peneliti menganalisis dengan menggunakan SPSS versi 22.

Adapun hasil dari penelitian diatas yaitu secara skala reliabilitas menunjukkan bahwa secara nilai *alpha cronbach* (=0.813) dan dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan untuk survey penelitian stabil secara internal dan konsisten. Berdasarkan hasil regresi OLS, pelatihan tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap komitmen, retensi dan kinerja organisasi karyawan. Pelatihan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dengan statistik sebesar 5.376 diikuti oleh retensi karyawan dengan t-statistik 4.269 dan sedikit pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi karyawan dengan statistik t 3.172.

Pada kesimpulan ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasilnya menggalikan fakta bahwa kesempatan pelatihan dikaitkan secara signifikan dengan komitmen organisasi karyawan.

### 3. Njenga et al (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh beberapa peneliti yang berbeda latar belakang, baik itu dari *jordan college of technology, department of purchasing and supplies, southhub enterprises* dan juga *department of human resource management, gapco group limited*. Adapun objektif dari penelitian ini ialah

untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada sebuah organisasi, sedangkan objek yang menjadi penelitian ini ialah *Jordan College of Technology – Thika*. Sehingga beberapa peneliti ini mengambil judul dalam penelitian mereka yaitu *“Factors Affecting Employees’ Commitment to an Organization: A Case Study of Jordan College of Technology (JCT), Thika”* Sedangkan untuk karyawan yang diteliti yaitu berasal dari beberapa level yaitu staff pengajaran, staff non pengajaran dan jajaran manajemen. Adapun faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi komitmen dalam penelitian ini ialah lingkungan pekerjaan, motivasi dan juga pelatihan dan pengembangan.

Dalam penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini menggunakan struktur kuisioner dan juga menargetkan 45 pekerja dalam penyebaran populasinya. Dan hasil yang didapat penelitian ini khususnya pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen karyawan sebagian besar mayoritas karyawan menunjukkan bahwa induksi / orientasi tidak dilakukan pada semua karyawan. Sebagian besar responden menunjukkan bahwa pelatihan tidak dilakukan secara rutin dalam organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mayoritas responden menunjukkan bahwa karyawan tidak terlatih dengan baik. Mayoritas responden menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan bermanfaat hanya bagi beberapa responden. Mayoritas responden menunjukkan bahwa karyawan mendapat manfaat dari pelatihan. Mayoritas responden menunjukkan bahwa organisasi tersebut tidak memperhatikan kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis korelasi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan komitmen karyawan.



#### 4. Bartlett (2001)

Penelitian dengan tema hubungan antara pelatihan karyawan dan komitmen organisasi mengambil objek penelitian pada lima rumah sakit. Dalam penelitian ini, penelitian menemukan hasil bahwa pertama, seluruh dimensi pada pelatihan (*perceived acces to training, training participation, perceived support for training from colleagues, perceived support for training from senior staff, motivation to learn, and perceived benefits training*) berhubungan positif terhadap *organizational commitment* terutama pada dimensi *affective commitment*. Kedua, *Job Satisfaction* memoderasi hubungan antara *perceived acces to training* dan *affective commitment*. Ketiga, bahwa dugaan *job involvment* memoderasi hubungan antara *perceived acces to training* dan *affective commitment* adalah tidak terbukti.

### 2.1.5 Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

#### 1. Yiing dan Kamarul (2009)

Dalam penelitian dengan judul “*The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships betwee Leadership Behaviour and Organizational Commitment amd Job Satisfaction and Performance*” yang dilakukan pada mahasiswa Malaysia paruh waktu dan rekan-rekan kerja peneliti. Berhasil menemukan bahwa umumnya dan dengan beberapa pengecualian, perilaku kepemimpinan ditemukan terkait secara signifikan terhadap komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran yang penting dalam memoderasi hubungan ini. Ditemukan bahwa komitmen organisasional

ditemukan terkait secara signifikan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak terkait dengan kinerja karyawan. Tetapi, hanya budaya yang mendukung hubungan antara komitmen dan kepuasan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian selanjutnya terletak pada objeknya. Penelitian sebelumnya dilakukan pada mahasiswa Malaysia paruh waktu dan rekan-rekan kerja peneliti sedangkan penelitian yang selanjutnya akan dilakukan di RSU Aisyiyah Purworejo.

## 2. Gunlu *et al* (2010)

Dalam penelitian dengan judul "*Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*" pada skala besar manajer hotel di industri pariwisata di Turki. Menemukan bahwa kepuasan kerja umum berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Penelitian ini juga menemukan bahwa dimensi kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kelangsungan komitmen diantara para pengelola hotel skala besar.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel kepuasan kerja dan objek yang diteliti. Penelitian sebelumnya dilakukan pada skala besar manajer hotel di industry pariwisata sedangkan penelitian yang selanjutnya akan dilakukan di RSU Aisyiyah Purworejo.

### 3. Khan *et al* (2010)

Dalam penelitian dengan judul “*The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*” di sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan. Dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya adalah persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kemudian perbedaan dari penelitian ini adalah objek yang diteliti serta variabel yang digunakan, pada penelitian ini menggunakan variabel perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan objek yaitu mahasiswa Malaysia sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di RSUD Aisyiyah Purworejo.

### 4. Folorunso (2014)

Penelitian dengan judul “*Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions*” memiliki tujuan penelitian untuk menguji dimensi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Oyo State Owned Tertiary Institution*. Mempunyai kesimpulan yang menunjukkan bahwa komitmen secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Oyo State Owned Tertiary Institution*. Persamaan dari

penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan dan memiliki perbedaan yaitu objek penelitiannya.

#### 5. Hakim (2015)

Penelitian dengan judul “*Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*” memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan serta pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengemukakan bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan itu perlu untuk meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasional. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya terletak pada variabel yang digunakan, variabel yang digunakan yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel budaya organisasi dan objek yang akan diteliti.

#### **2.1.6 Hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi**

##### 1. Indayati *et al* (2012)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam

Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”. Objek dari penelitian adalah tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Berikut persamaan dan perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian selanjutnya. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya yaitu pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan objek penelitian. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian di Universitas Brawijaya, Malang, sedangkan penelitian selanjutnya dilakukan di RSU Aisyiyah, Purworejo.

## 2. Winowoda (2018)

Penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta” menemukan bahwa pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Penelitian dilakukan kepada karyawan tetap di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Teknik yang digunakan untuk

pengambilan sampel adalah *simple random sampling*. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 50 orang terdiri dari 56 persen laki-laki dan 44 persen perempuan. Analisis data menggunakan analisa regresi linear sederhana dan analisis jalur/*path*, dengan alat uji IBM SPSS Statistics 20 sebagai alat analisis. Hasil penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, (5) Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. (6) Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. (7) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya terletak pada variabel yang digunakan yaitu menggunakan *employee engagement*, kinerja karyawan dan komitmen. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel kepuasan kerja dan juga lokasi penelitian.

### 3. Yusieni (2017)

Penelitian yang memiliki judul “Upaya Meningkatkan *Employee Performance* Melalui *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* CV. Nipson Paint Surabaya Bagian Produksi” ini memiliki tujuan untuk mengkaji pengaruh *employee engagement* dan *organizational commitment* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan pengumpulan data kuesioner terhadap karyawan CV. Nipson Paint bagian produksi yang berjumlah 167 responden. Hasil analisis membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Commitment* dan *Employee Performance*. Selain itu terdapat pengaruh positif signifikan antara *employee engagement* dan *organizational commitment*.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel-variabel yang digunakan yaitu *employee engagement*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitiannya.

### **2.1.7 Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi**

#### 1. Tabouli *et al* (2016)

Penelitian ini menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di dalamnya terdapat rekrutmen seleksi dan pelatihan pengembangan) terhadap kinerja karyawan yang mana komitmen organisasi hadir sebagai variabel yang memediasi kedua

variabel diatas. Penelitian ini memilih Bank Jumhoriua di Libya sebagai objek penelitin. Adapun metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif yang menggunakan teknik *sampling* sebanyak 455 karyawan. Beberapa data statistic yang digunakan yaitu *construct validity, confirmatory factor analysis*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Nilai arah yang diperoleh adalah 0.35 dengan arah positif, dan persentase kinerja karyawan yang tinggi ini diperoleh karena faktor kebijakan, hasil ini sesuai dengan Morris & Snell (2010). Penelitian ini juga menemukan bahwa ada pengaruh positif tidak langsung terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia melalui komitmen organisasi dengan persentase lebih tinggi daripada dampak langsung, sedangkan nilai dampak tidak langsung 0.50.

## 2. Febriansah (2016)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier Dan Komitmen Karier Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur)” bertujuan untuk meneliti apakah terdapat pengaruh pengembangan di



dalam organisasi terhadap kinerjanya, dan dalam penelitian ini yaitu menggunakan komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini dengan menggunakan tujuh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terletak di Kecamatan Sidoarjo. Dalam penelitian ini juga peneliti menggunakan sampel sebanyak 90 karyawan, yang mana orang-orang ini adalah karyawan tetap. Karena populasi yang cenderung kecil, maka peneliti menggunakan teknik sampling non-probabilitas dengan studi sensus.

Dan hasil dari penelitian ini ialah bahwa terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel interveningnya, hal ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya dari Hejiden, *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa seseorang karyawan yang perencanaan karirnya tidak didukung dengan baik oleh organisasi maka akan sangat rentan dengan tingginya tingkat *turnover*. Temuan ini juga didukung oleh pernyataan Wiener dan Vardi (1980) yang menyatakan bahwa komitmen kerja merupakan aspek yang sangat penting untuk menentukan kinerja karyawan.

### 3. Yan Kurnia Hendrawan (2016)

Dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan-Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan, motivasi dan komitmen

organisasi terhadap kinerja pegawai , dan menguji pengaruh Pelatihan dan pengembangan serta motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki sedikit pengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung sedangkan secara tidak langsung signifikan, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung , dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan serta motivasi pegawai terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero).

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya terletak pada variabel pelatihan, kinerja karyawan dan komitmen. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel motivasi serta lokasi penelitian yang dilakukan.

#### 4. Prima Deny Fabrian (2015)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Petco Pratama Semarang” bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian ini terdiri dari 80 orang karyawan PT Petco Pratama Semarang. Data penelitian ini didapat dari hasil penyebaran kuesioner yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Model persamaan tersebut

diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS for windows versi 16. Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Rangkuman Jurnal dalam Bentuk Tabel

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Cara Analisis	Kesimpulan
1.	<p><b>“Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership”</b></p> <p>Ghafoor, Aslam dan Syed (2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>		Dalam penelitian ini disebutkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	<p><b>“Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance”</b></p> <p>Anitha (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>		Adanya hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Tim kerja, lingkungan dan hubungan antar pekerja memiliki nilai yang signifikan dengan keterlibatan karyawan.
3.	<p><b>“Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>		<p><i>Vigor (X1)</i></p> <p>Memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di subjek penelitian.</p> <p><i>Dedication (X2)</i> memiliki pengaruh</p>

	<p><b>pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”</b></p> <p>Lewiuci dan Mustamu (2016)</p>			<p>yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).</p> <p><i>Absorption</i> (X3)</p> <p>Memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).</p>
4.	<p><b>“Role of Human Practice in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement”</b></p> <p>Sattar, <i>et al</i> (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>	Kuesioner	<p>Hipotesis secara statistic menunjukkan signifikan (<math>P &lt; 0.01</math>) dan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara praktek HR dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai.</p>
5.	<p><b>“Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk”</b></p> <p>Ramadhan dan Sembiring (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Kinerja Karyawan</li> </ol>	Sampling	<p><i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76,6%.</p>
6.	<p><b>“The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Kinerja karyawan</li> <li>3. Kepuasan kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner</li> <li>2. Validitas Konstruk</li> <li>3. Reliabilitas</li> </ol>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.</p>

	<b><i>Jordan</i></b> Aboyassin(2017 )			
7.	<b><i>“The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting”</i></b>  Dang kum e.t (2014)	1. Pelatihan dan pengembangan 2. Kinerja	1. Sampel 2. Kuesioner	Pelatihan positif meningkatkan produktivitas organisasi melalui kinerja karyawan.
8.	<b><i>“The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations”</i></b>  Ng’ang’a (2013)	1. Pelatihan dan pengembangan 2. Praktik SDM 3. Kinerja	1. Populasi dan sampel 2. Kuisisioner 3. Analisis korelasi koefisien	Terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dari perusahaan milki negara di Kenya.
9.	<b><i>“Empirical Study of Training and Development as a Tool for Organization Performance In One of Selected Bank in Nigeria Stated”</i></b>  Gunu et al (2013)	1. Pelatihan dan Pengembangan 2. Kinerja Organisasi		Pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang signifikan terhadap performa organisasional dan tentunya para karyawan termotivasi selama program training.
10.	<b><i>“Influences of Training and Development on Employee Performance in CV Obech</i></b>	1. Pelatihan dan pengembangan 2. Kinerja karyawan		Pelatihan dan pengembangan dan motivasi memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan kinerja karyawan.

	<p><b><i>Pesona Nusantara Pacet Mojokerto</i></b></p> <p>Asj'ari <i>et al</i> (2013)</p>			
11.	<p><b><i>“Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduated Nurses”</i></b></p> <p>Laschinger dan Wong (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Workplace empowerment</i></li> <li>2. <i>Work engagement</i></li> <li>3. Komitmen organisasi</li> </ol>		<p><i>Structural empowerment</i> mempunyai dampak atas <i>work engagement</i> dan <i>commitment organizational</i> di kalangan perawat yang baru wisuda.</p>
12.	<p><b><i>“Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidance from Jordan”</i></b></p> <p>Albdour dan Ikhlas (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>		<p>Karyawan akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan dan organisasi mereka akan melaporkan komitmen afektif dan komitmen normative tingkat tinggi. Kedua, representasi keterlibatan karyawan oleh dua dimensi (keterlibatan organisasi dan keterlibatan kerja) dapat dianggap memiliki kontribusi yang besar.</p>
13.	<p><b><i>“Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment”</i></b></p> <p>Geldenhuis, <i>et al</i> (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaningful work</i></li> <li>2. <i>Work engagement</i></li> <li>3. Komitmen organisasi</li> </ol>		<p><i>Meaningful work</i> dapat mendorong karyawan untuk lebih <i>engaged</i> terhadap organisasi. <i>Work engagement</i> juga dapat mempengaruhi komitmen pada organisasi.</p>
12.	<p><b><i>“Employee Engagement and Organizational Commitment among It Sector Employees in</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	Sampling	<p><i>Employee engagement</i> berkorelasi positif dengan komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.</p>

	<b>Karala”</b> Johney Johnson			
13.	<p><b>“THE EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SURVEY ON JUNIOR EXECUTIVES WORKING IN THE PRIVATE SECTOR OF BANGLADESH”</b></p> <p>Akhund A. Shamsul Alam (2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendensi sentral</li> <li>2. Regresi linier berganda</li> </ol>	Kedua dimensi <i>employee engagement (job engagement and organizational engagement)</i> secara positif dan signifikan terkait dengan afektif dan normative di dalam dimensi komitmen organisasi
14.	<p><b>“EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A COMPARATIVE STUDY OF PRIVATE AND PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN GHANA”</b></p> <p>Agyemang dan Ofei (2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee Engagement</i></li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	Sampling	<i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.
15	<p><b>“How Employee Engagement Mediates The</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	Kuesioner	Faktor individu yang tinggi akan membentuk <i>employee engagement</i> yang tinggi, <i>employee engagement</i> yang tinggi akan membentuk

	<p><b><i>Influence of Individual Factors Toward Organizational Commitment</i></b></p> <p>Anindita dan Seda (2017)</p>			<p>komitmen organisasi yang tinggi, dan faktor individu yang tinggi akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi.</p>
16	<p><b><i>“The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia”</i></b></p> <p>Bashir et al. (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	<p>Populasi Sampel</p>	<p><i>Training</i> secara signifikan dan positif berpengaruh kepada afektif komitmen (0.353) dan normative komitmen (0.532) , namun dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang didapatkan oleh komitmen berkelanjutan yaitu tidak signifikan (-0.279).</p>
17	<p><b><i>Effect Of Training On Employee Commitment, Retention, And Performance : A Case Study Of A Local Municipality In South Africa</i></b></p> <p>Regency Of Public Management Publish 2015</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. analisis regresi</li> <li>2. Populasi sampel</li> <li>3. Analisis reliabilitas</li> </ol>	<p>Pelatihan tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap komitmen, retensi dan kinerja organisasi karyawan.</p>
18	<p><b><i>Factors Affecting Employees’ Commitment to an Organization : A Case Study of Jordan College of Technology</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Pelatihan</li> <li>3. Motivasi</li> </ol>	<p>Populasi dan Sampel</p>	<p>Dalam pelatihan ini menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan pelatihan</p>



	<p><i>(JCT), Thika</i></p> <p>Jodan College of Technology Publish 2015</p>			
19	<p><b><i>The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field</i></b></p> <p>Bartlett (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>	Sampling	<p>1. seluruh dimensi pada pelatihan berhubungan positif terhadap <i>organizational commitment</i> terutama pada dimensi <i>affective commitment</i>. Kedua, <i>Job Satisfaction</i> memoderasi hubungan antara <i>perceived acces to training</i> dan <i>affective commitment</i>. Ketiga, bahwa dugaan <i>job involvment</i> memoderasi hubungan antara <i>perceived acces to training</i> dan <i>affective commitment</i> adalah tidak terbukti.</p>
20	<p><b><i>“The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships betwee Leadership Behaviour and Organizational Commitment amd Job Satisfaction and Performance”</i></b></p> <p>Mahasiswa Malaysia Publish 2009</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja karyawan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> </ol>		<p>Adanya hubungan yang positif antara kinerja karyawan dengan komitmen organisasi.</p>
21	<p><b><i>”Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”</i></b></p> <p>Industri</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> </ol>		<p>Menurut penelitian ini kelanjutan komponen komitmen sangat tidak relevan dengan manajer tingkat atas. Sedangkan, orang yang memiliki komitmen kontinyu tetap dalam organisasi dikarenakan mereka harus tetap tinggal dalam perusahaan.</p>

	Pariwisata Turki Publish 2010			
22	<p><b><i>“The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”</i></b></p> <p>Sektor Publik, Swasta, Publik Minyak dan Sektor Gas</p> <p>Pakistan</p> <p>Publish 2010</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Kinerja karyawan</li> </ol>		Adanya hubungan yang positif antara kedua variabel yaitu antara komitmen dengan kinerja karyawan.
23	<p><b><i>“Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions”</i></b></p> <p>Folorunso (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Kinerja karyawan</li> </ol>		Komitmen secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan <i>Oyo State Owned Tertiary Institution</i> .
24	<p><b><i>“Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital of District South Konawe of</i></b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen organisasi</li> <li>2. Kinerja karyawan</li> </ol>		Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<i>Southeast Sulawesi</i> Hakim (2015)			
25	<p><b>“Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)”</b></p> <p>Universitas Brawijaya Publish 2011</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. gaya kepemimpinan</li> <li>4. Komitmen organisasional</li> <li>5. kinerja karyawan</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara keterlibatan karyawan terhadap Komitmen organisasional.</li> <li>2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Keterlibatan karyawan terhadap kinerja.</li> <li>3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
26	<p><b>“Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”</b></p> <p>Winowoda (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee engagement</i></li> <li>2. Kepuasan Kerja</li> <li>3. Kinerja karyawan</li> <li>4. Komitmen Organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner</li> <li>2. Regresi linier</li> <li>3. Analisis jalur</li> </ol>	<p>(1) Terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, (5) Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. (6) Pengaruh langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. (7) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak</p>

				langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.
27	<p><b>“Upaya Meningkatkan Employee Performance Melalui Employee Engagement dan Organizational Commitment CV. Nipson Paint Surabaya Bagian Produksi”</b></p> <p>Yusieni (2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Employee performance</i></li> <li>2. <i>Employee engagement</i></li> <li>3. Komitmen organisasi</li> </ol>	Kuesioner	<p><i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Employee Performance</i>. Selain itu terdapat pengaruh positif signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>organizational commitment</i>.</p>
28	<p><b>The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable</b></p> <p>Universiti Sains Islam Malaysia 2016</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Sumber manusia</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel</li> <li>2. Analisis faktor konfirmatori</li> <li>3. Validitas konstruk</li> </ol>	Ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.
29	<p><b>Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier Dan Komitmen Karier Sebagai Variabel</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan</li> <li>2. Komitmen organisasi</li> <li>3. Kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Populasi dan sampel</li> <li>2. Uji reliabilitas</li> <li>3. Uji Validitas</li> </ol>	Terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel interveningnya.

	<p><b>Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur</b></p> <p>Universitas Muhammadiyah Sidoarjo</p> <p>2016</p>			
30	<p><b>“Pengaruh Pelatihan-Pengembangan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi”</b></p> <p>Yan Kurnia Hendrawan (2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Kinerja pegawai</li> <li>4. Komitmen organisasi</li> </ol>	Kuesioner	<p>Pelatihan dan pengembangan memiliki sedikit pengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung sedangkan secara tidak langsung signifikan, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung , dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan serta motivasi pegawai terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero).</p>
31	<p><b>“Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Petco Pratama Semarang”</b></p> <p>Prima Deny Fabrian (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Komitmen organisasi</li> <li>4. Kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner</li> <li>2. Regeresi linier</li> </ol>	<p>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari sebuah perusahaan, bagaimana aspek SDM sangatlah menentukan masa depan perusahaan, hal ini dibuktikan dengan pesatnya perkembangan manajemen sumber daya manusia, mulai dari manajemen personalia hingga strategik sumber daya manusia, hal ini tidak lain karena hampir semua organisasi menyadari bahwa pentingnya peran manusia dalam perkembangan organisasinya. Berbicara tentang sumber daya manusia, terdapat banyak pendapat terkait pengertian MSDM, salah satunya ialah menurut Dessler (2005), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2013) yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Hampir tidak jauh berbeda dengan dua pengertian diatas, menurut Hasibuan (2011) ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwasannya Sumber daya manusia ialah suatu ilmu tentang perencanaan hingga pemberdayaan sumber daya manusia didalam organisasi yang mana tujuan akhirnya ialah mencapai tujuan yang diharapkan suatu organisasi.

### **2.2.2 Fungsi dan Tujuan Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya fungsi sumber daya manusia ialah untuk mengelola karyawan yang ada didalam organisasi agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini senada dengan fungsi manajemen menurut Dessler (2005) yakni dengan membagi fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi empat bagian, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*) : yaitu bagaimana organisasi pada langkah awalnya yaitu menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Tidak terkecuali bagi seorang manajer personalianya, bagaimana ia harus dapat menetapkan program personalia yang nantinya akan diterapkan oleh organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): yakni dimana organisasi mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab karyawannya dengan cara mengelola struktur hubungan antara pekerjaan. Serta bagaimana

organisasi dapat mengelompokkan karyawannya sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat mencapai tujuan akhir dari organisasi itu sendiri.

3. Pengisian Staf (*Staffing*): yaitu penetapan jenis pegawai yang perlu diangkat, perekrutan calon pegawai, seleksi pegawai, penyusunan standar prestasi kerja, penyuluhan pegawai, *training* dan pengembangan pegawai.
4. Pengawasan (*Controlling*): pengawasan dianggap suatu fungsi yang penting karena bertujuan untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan.

Menurut Barthos (2004) fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning, organizing, directing dan controlling*. Sedangkan fungsi-fungsi operatif meliputi *procurement, development, compensation, integration, maintenance dan separation*.

### **2.2.3 Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Keterkaitan antar konsep dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia melahirkan model-model pendekatan yang digunakan untuk memetakan karakteristik sumber daya manusia di dalam organisasi. Siswanto (2010) menjelaskan dua model manajemen sumber daya manusia, yakni model Michigan dan Harvard. Kedua model ini menggunakan pendekatan yang



berlawanan, dimana model Michigan berorientasi pada “tujuan organisasi” sehingga sering disebut “*hard model*” sedangkan model Harvard lebih berorientasi pada “manusia” sehingga sering disebut “*soft model*”.

#### 1. Pendekatan Lunak (*soft*)

Pendekatan lunak memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang. Komitmen tumbuh dari iklim kepercayaan. Siswanto (2010) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pendekatan *soft* diturunkan dari falsafah hubungan kemanusiaan (*human relations*), yang lebih menekankan pada komitmen dan keinginan SDM, sehingga misi organisasi merupakan komitmen bersama. Sementara itu untuk menekankan pentingnya mengintegrasikan kebijakan SDM dengan tujuan bisnis, pendekatan *soft* berfokus pada memperlakukan karyawan sebagai aset yang bernilai dan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen mereka, kemampuan beradaptasi, keterampilan dan kinerja yang berkualitas tinggi.

Menurut Gill (1999), pendekatan *soft* menggambarkan kerangka kerja yang menghubungkan antara pilihan kebijakan MSDM dengan lingkungan internal dan eksternal, serta keterkaitannya dengan *outcome* SDM dan konsekuensi jangka panjangnya. Alwi (2008) menjelaskan bahwa pendekatan lunak mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh dalam menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan

dengan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi yang berbasis dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen.

## 2. Pendekatan Keras (*hard*)

Berbeda dengan pendekatan *soft* atau model Harvard yang menginterpretasi organisasi sebagai produk tindakan sosial (*social action view*), pendekatan *hard* atau model Michigan merupakan interpretasi organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan (*instrumental view*), sehingga bila ditarik benang merah dalam konteks pengembangan ilmu manajemen, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan *hard* adalah diturunkan dari falsafah Taylorism (*scientific management*), yang lebih menekankan pada “rekayasa SDM” untuk kepentingan organisasi (Siswanto, 2010).

Alwi (2008) dalam proses pembentukan SDM unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan crucial sifatnya terutama dalam tahap *attracting* dan *developing* yaitu:

### a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Dalam praktek, faktor rekrutmen dan seleksi seringkali terabaikan. Akibatnya ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang.

### b. Sistem pelatihan

Manajer senior diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer lini selain tugas utama, tercantum tugas spesifik yaitu melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya agar manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

#### c. Sistem pengembangan

Mengukur dan mengenali kemampuan karyawan kemudian dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan diri untuk menutupi kesenjangan kemampuan dengan target yang ada. Menurut Gill (1999) model *hard* ini menekankan fokus SDM tentang pentingnya integrasi kebijakan sumber daya manusia, sistem dan kegiatan dengan strategi bisnis. Dari perspektif ini sumber daya manusia sebagian besar menjadi faktor produksi untuk mendapatkan keuntungan. Dari uraian mengenai pendekatan sumber daya manusia di atas, dapat dijadikan suatu pengetahuan yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan yang dipilih.

### **2.2.4 *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)**

#### **1. Definisi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi *employee engagement*. Kahn (1990) dalam Albrecht (2010) merupakan salah satu pakar yang mengemukakan teori *engagement*, mendeskripsikan bahwa *engagement* pegawai sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles*". *Engagement* pegawai adalah pegawai yang sepenuhnya terhubung

baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. Selain itu, (Macey et al., 2009) dalam Albrecht (2010) engagement pegawai didefinisikan sebagai “*an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to other in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals*”. Dalam definisi di atas, ada beberapa hal penting dalam *engagement* pegawai, yakni:

1. Rasa memiliki tujuan dalam pekerjaan
2. Energi yang terfokus
3. Yang kesemuanya itu dibuktikan dalam inisiatif pribadi
4. Kemampuan beradaptasi
5. Usaha
6. Persistensi yang diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi

Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan Schaufeli et al. (2002) dalam Albrecht (2010), yang mendefinisikan *engagement* sebagai, “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption*”. Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan, yang ditengarai oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi. Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, emosional dan kognitif.



## 2. Faktor Pendorong *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong terjadinya *engagement*. Albrecht (2010) mengemukakan pendorong *engagement* tersebut adalah:

### 1. Kesesuaian pekerjaan dengan orang

*Engagement* terjadi jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi, minat, kemampuan, dan kepribadian pegawai.

### 2. Kesesuaian orang dengan organisasi atau lingkungan kerja

Chatman (1989) dan Kristof (1996) dalam Kaswan (2015) menyatakan kesesuaian orang-organisasi atau *Person-Organization Fit* (POF) menyediakan mekanisme terpadu untuk meneliti keterkaitan antara orang dan organisasi mereka bekerja (Kristof-Brown & Billsberry, 2013). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa POF terkait dengan sejumlah hasil positif bagi pegawai dan organisasi. Kinerja kewargaan (*citizenship performance*) dan motivasi adalah dua hasil yang penting. Secara khusus, orang yang mempersepsi perasaan yang kuat akan adanya POF cenderung menjadi warga organisasi yang baik dengan terlibat dalam perilaku sukarela yang bermanfaat bagi teman kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Thomas (2009) menjelaskan bahwa pendorong *engagement* adalah penghargaan instinsik, yang terdiri dari:

#### 1. *Sense of meaningfulness* (perasaan bermakna)

Esensi utama perasaan bermakna adalah *passion*, semangat atau gairah. Gairah adalah intensitas personal, atau kekuatan dasar yang menggerakkan

emosi terkuat kita. Dengan mengenalinya bukan karena namanya, melainkan apa yang dilakukannya. Gairah mengisi diri anda dengan energi dan kegembiraan. Gairah yang menyebabkan Anda bangun pagi-pagi sekali dan membuat Anda tetap terjaga di malam hari. Ketika Anda merasakan gairah, anda kehilangan kendali waktu dan asyik dengan pekerjaan atau tugas. Gairah mengangkat dan menginspirasi, dan juga meningkatkan kinerja anda dan memungkinkan anda mencapai sesuatu yang sebelumnya tidak pernah terbayangkan. Semangat mendatangkan banyak keuntungan, baik personal, tim maupun organisasi.

## 2. *Sense of choice* (perasaan memilih)

Perasaan memilih merupakan kesempatan yang dirasakan seseorang untuk memilih aktivitas yang bermakna baginya dan melaksanakan dengan cara-cara yang tampaknya sesuai. Perasaan memilih adalah perasaan mampu menggunakan pertimbangan atau penilaiannya sendiri dan bertindak berdasarkan pemahamannya.

### 3. *Sense of competence* (perasaan kompeten)

Orang yang kompeten mengerjakan pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik, sambil terus tekun berusaha dan mencari cara mana yang terbaik dan ia berhenti mengerjakan apa yang tidak dapat dilakukannya dengan baik.

Orang-orang yang sangat kompeten memiliki beberapa kesamaan:

- a. Berkomitmen terhadap keunggulan
- b. Tidak mau menjadi orang yang sedang-sedang saja
- c. Memperhatikan hal-hal detail
- d. Melakukan pekerjaan dengan penuh konsisten

### 4. *Sense of progress* (perasaan maju)

Perasaan maju adalah prestasi yang dirasakan seseorang dalam mencapai tujuannya. Perasaan ini mencakup perasaan bahwa pekerjaan anda bergerak maju, dan bahwa aktivitas-aktivitas anda benar-benar mencapai sesuatu. Perasaan maju memiliki sejumlah unsur, diantaranya yaitu iklim kerja sama, selebrasi, dan ukuran kemajuan atau peningkatan (Thomas, 2009). Federman (2009) sistem, proses dan faktor pendorong *engagement* antara lain:

#### 1. Budaya

Budaya mendorong kinerja dalam organisasi. Budaya adalah segalanya. Sebagaimana yang dikatakan salah seorang CEO (dalam Basch, 2002), “Dapatkan kebudayaan yang tepat, para pegawai Anda akan melakukan apa



yang diperlukan untuk melayani pelanggan dan akan membuat pemiliknya mendapatkan keuntungan besar”. Tempatkan orang rata-rata dalam budaya di atas rata-rata, maka orang akan mengubah perilakunya untuk beradaptasi dengan budaya baru. Ubahlah budaya yang ada dalam organisasi, maka orang akan berubah bersama dengan budaya tersebut. Dengan kata lain, perilaku pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut.

## 2. Indikator kesuksesan

Kinerja merupakan indikator sukses atau tidaknya organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan segalanya bagi organisasi.

## 3. Penetapan prioritas

Drucker (2002), bapak manajemen modern menyatakan jika ada satu rahasia efektivitas adalah konsentrasi yaitu dengan melakukan hal yang utama dan melakukan satu hal pada satu waktu. Pernyataan itu mengisyaratkan bahwa efektivitas dapat dicapai melalui penetapan prioritas dan suatu pekerjaan harus dilakukan secara tuntas sebelum beralih ke pekerjaan lain.

## 4. Komunikasi

Organisasi tidak mungkin ada tanpa komunikasi. Seperti yang dinyatakan Newstrom (2011), komunikasi diperlukan untuk memelihara sehatnya organisasi. Komunikasi yang efektif memiliki dampak yang positif terhadap kinerja, kepuasan kinerja dan komitmen, seperti yang diungkapkan Newstrom (2011) bahwa ketika komunikasi efektif, komunikasi itu cenderung mendorong

kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik dan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan.

## 5. Inovasi

Inovasi dapat membangkitkan banyak perasaan. Inovasi dapat menimbulkan kesengsaraan, keringat, air mata dan kelelahan. Tetapi, inovasi juga dapat mengundang kegairahan, kepuasan, dan keriang. Di atas semuanya itu, inovasi menuntut banyak pengorbanan. Menurut Shoichiro Toyoda, inovasi terdiri atas 3 C, yakni *creativity* atau kreativitas, *challenge* atau tantangan, dan *courage* atau keberanian.

## 6. Akuisisi talenta

Perolehan talenta atau pegawai sangat erat kaitannya dengan seleksi dan *on boarding* atau sosialisasi. Seleksi merupakan mekanisme yang menentukan kualitas keseluruhan SDM. Organisasi yang ingin bersaing dengan menggunakan manusia harus berhati-hati dengan bagaimana organisasi itu memilih karyawannya. Sumber daya apapun yang dimiliki organisasi, tanpa SDM yang memiliki kompetensi profesional (*knowledge, skill, attitude* dan *integrity*) dan pemimpin yang efektif, tidak akan bisa dimobilisasi secara optimal. Jika hal itu sudah benar, probabilitas untuk mendapatkan SDM profesional yang utuh melalui proses pembinaan dan pengembangan akan dapat dicapai secara mudah. Selain itu, para pemimpin yang berhasil umumnya mereka yang mampu memilih orang-orang yang memiliki talenta terbaik untuk membantunya (Abeng, 2006).



## 7. Peningkatan talenta

Mengembangkan pegawai dan meningkatkan pengetahuan organisasi merupakan resep ampuh agar tetap kompetitif. Dengan kata lain, pengembangan pegawai dan manajemen pengetahuan merupakan dua aktivitas organisasi untuk tetap dapat memelihara keunggulan bersaing organisasi.

## 8. Siklus pelanggan atau bisnis

Bisnis dimulai dengan berfokus pada kebutuhan dan menyediakan nilai kepada mereka. Dengan demikian, dua hal yang esensial dalam bisnis adalah proposisi nilai dan kepuasan pelanggan. Kunci kesuksesan dunia bisnis dewasa ini adalah pelanggan. Perusahaan harus menciptakan nilai untuk pelanggannya atau mereka akan menghadapi konsekuensi: menurunnya kesetiaan pelanggan, merosotnya pangsa pasar, berkurangnya keuntungan, dan berbagai kekacauan yang mengikutinya. Agar berhasil, perusahaan harus menyediakan produk dan pelayanan yang berkualitas dengan harga yang layak, menciptakan kesan yang bernilai, membangkitkan gairah pelanggan terhadap produk dan pelayanan dalam proses. Semua itu menuntut bahwa perusahaan harus memahami pelanggannya dan mengelola bisnisnya seefisien mungkin. Dari penjelasan di atas tentang faktor pendorong *employee engagement*, penulis berusaha mencoba mendeskripsikan bahwa ada beberapa hal yang dapat mendorong terciptanya perilaku *employee engagement* terhadap karyawan yaitu diantaranya penghargaan instruksi yang terdiri dari perasaan bermakna, perusahaan memilih, perusahaan kompeten, perasaan maju. Kemudian juga dapat didorong oleh

budaya, indikator kesuksesan, penetapan prioritas, komunikasi, inovasi, akuisisi talenta, peningkatan talenta, siklus pelanggan atau bisnis

### **3. Tipe Karyawan berdasarkan tingkat *Employee Engagement***

Ada beberapa tipe karyawan yang terdapat didalam suatu organisasi. Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

#### **1. *Engaged* (Terikat)**

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

#### **2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)**

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

### 3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat tertinggi keterikatan karyawan dinamakan *engaged*, *not engaged* berarti tidak terlalu merasa *engaged* terhadap pekerjaannya maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai porsi mereka dan apa yang organisasi bayar kepada mereka, dan *actively disengaged* merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan organisasi.

### 4. Dimensi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat menumbuhkan *employee engagement* yaitu antara lain menurut Amstrong (2012), ada dua pendekatan *engagement* pegawai:

#### 1. *Job engagement* (Keterikatan Pekerjaan)

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika orang tertarik pada hal positif bahkan bergairah dengan pekerjaannya, menjalankan perilaku sukarela, dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Amstrong (2012) mendeskripsikan pekerjaan sebagai anteseden utama keadaan *engagement*. Secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai

yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Dengan kata lain, *engagement* pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha-usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berguna.

## 2. *Organizational engagement* (Keterikatan Organisasi)

*Engagement* organisasi berfokus pada keterkaitan dengan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi terjadi ketika pegawai melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

- a. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak

mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2003)

- b. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).
- c. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan



pekerjaan. (Schaufeli dan Bakker, 2003). Sirota Survey Intelligence (2009) dalam Klein (2009) mengembangkan survey untuk mengukur tingkat *employee engagement* karyawan dengan melihat dua aspek yakni apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, serta aspek *leadership* yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun hal-hal yang dimasukkan dalam komponen penilaian survey tersebut adalah:

1) *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkannya seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya *benefit* yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological*, seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

a) Kondisi Kerja (aspek fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang

memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil.

b) Kompensasi (aspek ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c) Perasaan adil (aspek psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

2) *Achievement* (pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan

selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa dalam mengukur *achievement*, Sirota Survey Intelligence menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.

### 3) *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki terhadap komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat. Sirota Survey Intelligence mengukur *camaraderie* melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasama lintas unit kerja. dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan (Kourdi, 2009).

### 4) *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan.

Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Stogdill (dikutip oleh Putra, 2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut Development Dimensions International (dikutip oleh Markos dan Sridevi, 2010), untuk menciptakan *engagement* yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyelaraskan dengan strategi usaha;
- b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi;
- c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang; dan
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.

Itulah beberapa pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli yang dapat digunakan dalam mendorong rasa *employee engagement*.

#### **2.2.5 Pelatihan (*Training*)**

Pelatihan menurut Dessler (2015) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka sedangkan menurut Hani Handoko (2001:104) pelatihan ialah sebuah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang

bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Sedangkan menurut Suwanto (2011:117) pelatihan adalah suatu usaha peningkatan terhadap pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk nantinya akan diterapkan pada pekerjaannya. Artinya dalam kegiatan pelatihan ini organisasi mengajarkan dan memberikan keterampilan baru kepada karyawan mereka sehingga dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan baik.

Kemudian, dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah rangkaian proses didalam organisasi yang bertujuan untuk memperkenalkan dan mengajarkan karyawan baru akan tugas dan tanggung jawab mereka, selain itu pelatihan juga bertujuan agar karyawan nantinya paham dan mengerti apa yang harus mereka lakukan dan apa yang tidak secara terinci dan rutin.

#### **2.2.5.1 Model Strategi Pelatihan**

Dalam bukunya, Snell dan Bohlander (2013) menyebutkan ada beberapa tahapan dalam model strategi dalam pelatihan, yakni sebagai berikut :

a. Mengadakan analisis kebutuhan

Dalam tahapan ini yakni bagaimana organisasi menganalisis apa saja yang nantinya akan dibutuhkan organisasi, adapun 3 aspek penting yang akan di analisis yaitu *aspek pertama*, secara organisasi yakni meliputi lingkungan, strategi dan sumber sumber untuk menentukan pelatihan yang tepat untuk karyawannya, *aspek kedua*, yaitu menganalisis tugas yang nantinya sesuai dengan pekerjaan yang

dibutuhkan, dan *aspek ketiga*, yaitu menganalisis secara personal karyawan yang akan diberikan pelatihan baik itu secara kinerja, pengetahuan dan juga kemampuannya.

b. Menentukan Desain Program Pelatihan

Begitu kebutuhan pelatihan sudah ditentukan, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan. Program pelatihan harus berfokus pada setidaknya empat isu terkait: *Pertama*, yaitu tujuan instruksional pelatihan, yaitu bagaimana organisasi dapat mendesain hasil akhir nantinya dari program pelatihan ini apa, dan juga secara umum isu pertama ini menggambarkan bagaimana kemampuan dan pengetahuan yang nantinya diharapkan akan berubah sesuai dengan tujuan organisasi. *Kedua*, kesiapan peserta pelatihan dan motivasi mereka. *Ketiga* yaitu prinsip pembelajaran yang akan didapat, dan prinsip *Keempat* yaitu karakteristik dari instruktur, yang dimaksud disini ialah bagaimana suatu kesuksesan dalam pelatihan yaitu tergantung dengan kemampuan pengajaran yang disampaikan oleh pelatihnya, baik itu secara pengetahuan, kemampuan berapikasi, ketulusan, tingkat humor, dan juga ketertarikan.

c. Mengimplementasi Program Pelatihan

Sebelum melakukan program pelatihan, maka terlebih dahulu organisasi harus menentukan metode apa nantinya yang akan digunakan dalam pelatihan karyawannya, menurut Snell dan Bohlander (2013:305) terdapat beberapa metode dalam pelatihan, yaitu:

- Pelatihan *On The Job*

Pelatihan on the job atau yang sering di singkat menjadi (OJT) yaitu pelatihan yang dilakukan pada waktu jam kerja sedang berlangsung, atau dalam kata lain yaitu dalam pelatihan OJT ini para karyawan diberikan pelatihan oleh *supervisor* yang menunjukkan seorang karyawan junior untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan para pelatih mereka.

- Pelatihan *Off The Job*

Pelatihan ini yakni dilakukan secara khusus kepada karyawannya yang diluar pekerjaan, baik pelatihan yang diberikan secara khusus dikelas, studi kasus, dan lain lain.

- Pengembangan Manajemen

Metode yang dilakukan untuk melatih posisi karyawan yang nantinya akan mengisi jajaran manajemen pada sebuah organisasi, terutama untuk melatih *supervisor* dan juga manajer level satu.

d. Mengevaluasi Program Pelatihan

Pelatihan yang telah dilakukan diatas haruslah dievaluasi, hal ini bertujuan untuk mennetukan apakah pelatihan tersebut sudah berjalan efektif dan memiliki dampak yang baik bagi perusahaan. Tentu setelah menjalankan beberpa tahapan diatas maka penting bagi organisasi untuk mengukur apakah pelatihan dan pengembangan berjalan secara efektif. Setidaknya Dessler (2005:288) menyebutkan terdapat beberapa indikator efektifitas pelatihan dan pengembangan, yaitu :

1. **Reaksi**, yaitu bagaimana perusahaan dapat melihat reaksi dari karyawan tersebut selama pelatihan. Apakah karyawan tersebut menyukai program tersebut dan apakah mereka juga menganggap bahwa pelatihan tersebut bernilai bagi mereka.
2. **Pembelajaran**, selanjutnya yaitu apakah perusahaan dapat memberikan pembelajaran, termasuk apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. **Perilaku**, selanjutnya yaitu apakah perilaku peserta dalam bekerja di perusahaan berubah karena program pelatihan yang selama ini diterapkan. Salah satu contohnya yaitu bagaimana apakah karyawan dapat mengubah perilakunya terhadap konsumen kearah yang lebih baik setelah mendapatkan program pelatihan.
4. **Hasil**, terakhir yaitu bagaimana karyawan mendapatkan hasil akhir yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Apabila hasil yang di dapat tidak sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan yang telah diberikan.

#### 2.2.6 Komitmen Organisasi

Menurut Mathis and Jackson (2005) komitmen ialah sebuah tingkat sampai dimana karyawan dengan sangat yakin dan menerima apa yang menjadi tujuan dari organisasi sehingga pada akhirnya karyawan ingin untuk tetap tinggal. Hal ini juga terkait dengan cara organisasi dalam mengembangkan tujuan atau



dalam memenuhi kebutuhan yang ada didalam organisasi, tentunya dengan berlandaskan visi dan misi organisasi. Sedangkan Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Artinya, bagaimana penjelasan diatas memiliki maksud yaitu bagaimana perusahaan dapat mengkonstruksikan pikiran karyawan agar tetap dapat bertahan dan melanjutkan keanggotaannya didalam sebuah organisasi. Artinya disini seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan melihat dirinya sebagai bagian yang penting didalam sebuah organisasi sehingga ia memiliki keyakinan bahwa dirinya dibutuhkan oleh organisasi tersebut dalam jangka waktu yang relatif panjang. Sedangkan, seseorang karyawan yang memiliki komitmen rendah di organisasi akan lebih cenderung menganggap dirinya ialah bukan bagian yang penting bagi sebuah organisasi sehingga dampak dari hal tersebut ialah ia berfikir untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang relatif pendek.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah suatu sikap karyawan yang dipengaruhi oleh psikologi mereka sehingga tumbuhnya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan membuktikan hal itu dengan sikap loyalitasnya didalam sebuah organisasi.

### 2.2.6.1 Komponen Komitmen

Berbicara terkait dengan komitmen organisasi karyawan, tentu terdapat komponen-komponen didalamnya, setidaknya komponen ini dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1991) yang merefleksikan tiga komponen, yaitu :

a) *Affective commitment*

*Affective commitment* adalah bagaimana karyawan yang sudah ada merasa memiliki keterikatan baik secara emosional, identifikasi, dan lebih aktif didalam keterlibatan organisasi.

b) *Continuance commitment*

*Continuance commitment* adalah komitmen yang didasari oleh rasa menyesal yang diterima oleh karyawan ketika ia keluar dari sebuah organisasi. Karyawan itu merasa bahwa ia kehilangan baik itu kesempatan untuk promosi dan juga benefit ia di dalam organisasi.

c) *Normative commitment*

*Normative commitment* adanya perasaan yang dimiliki karyawan dimana ia merasa harus tetap berada di dalam organisasi, karena menurutnya itu ialah suatu tindakan yang benar.

### 2.2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Tentu dalam penerapannya, karyawan memiliki alasan untuk bertahan didalam organisasi dan menunjukkan sikap komitmennya, tentu hal ini ialah sebuah proses terkait dengan bagaimana faktor-faktor komitmen itu terbentuk.

Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal, hal ini biasanya melingkupi kemampuan, pengetahuan, jenis kelamin, usia, dan juga kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, hal ini bisa berupa jabatan, tingkat kesulitan dalam bekerja, serta peran dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, yakni terkait dengan ukuran organisasi, bentuk organisasi, dan bagaimana keterlibatan serikat pekerja serta bagaimana organisasi mengendalikan karyawannya.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang lama cenderung memiliki tingkatan komitmen organisasi yang baik.

### **2.2.7 Kinerja Karyawan**

Tentu dalam kegiatan organisasi, salah satu indikator keberhasilannya ialah sebuah kinerja karyawan, dalam pengertiannya sendiri terdapat beberapa pendapat terkait dengan kinerja. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja ialah hasil kerja karyawan jika diukur secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam sebuah organisasi. Berbicara terkait dengan kualitas dan kuantitas, pengertian yang hampir sama juga disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2006) kinerja karyawan adalah sesuatu yang dilakukan atau tidaknya oleh seorang

karyawan, yang mana sesuatu ini mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif yang dimiliki mereka. Pengertian lain terkait kinerja disebutkan juga oleh Hasibuan (2006) bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang divapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Sedangkan Amstrong (2006:334) dalam bukunya menyebutkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memperluas kinerja dari sebuah organisasi melalui pengembangan kinerja individu maupun sebuah tim. Sehingga dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil atau capaian yang mampu dihasilkan oleh seorang individu atau tim didalam sebuah organisasi guna untuk meningkatkan produktivitas dari organisasi itu.

#### **2.2.7.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2006:98) menyatakan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yakni kemampuan dan minat seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, kemampuan dan penerimaan dengan baik terkait dengan tugas dan perannya didalam organisasi dan juga tingkat motivasi ia dalam bekerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang

mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Artinya disini banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mulai dari faktor internal yang ada didalam individu maupun faktor yang diberikan oleh organisasi itu sendiri. Sehingga penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan hal ini agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) sendiri kinerja individu karyawan dapat ditingkatkan melalui tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu :

a. Tingkat usaha yang dicurahkan

Bagaimana karyawan memberikan usaha-usaha tertentu yang dilakukan untuk sebuah organisasi, usaha yang dicurahkan tersebut ialah termasuk didalamnya motivasi, etika kerja, kehadiran dan juga rancangan tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan.

b. Kemampuan Individual

Bagaimana karyawan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang ditempatinya, kemampuan individual ini dapat berupa bakat, minat dan juga faktor kepribadian mereka.

c. Dukungan organisasional

Dukungan yang diberikan organisasi sangatlah penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dukungan tersebut dapat berupa pelatihan dan

pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja yang diterapkan, dan manajemen serta rekan kerja yang dimiliki dalam bekerja

#### **2.2.7.2 Sasaran dan Pengukuran Kinerja**

Pada tingkat organisasi, tergantung kepada bentuk organisasinya. Sasaran dapat dirumuskan dalam bentuk laba (profit), pengembalian modal, hasil penjualan (*sales turnover*), *income generation*, pangsa pasar, pengembangan hasil produksi (inovasi), kualitas pelayanan terhadap pelanggan dan penurunan biaya atau penghematan (Amstrong, 1994). Sasaran organisasi dapat dinyatakan dengan istilah seperti ini :

1. Target yang dapat kuantifikasi, seperti peningkatan keuntungan hasil penjualan sebanyak sekian persen, peningkatan pangsa pasar, pengurangan daftar tunggu, dsb.
2. Proyek yang harus diselesaikan pada periode tertentu, seperti peluncuran produk A, pemasangan sistem komputerisasi *manufacturing* yang terintegritas, pengenalan prosedur pengendalian yang baru, pengimplementasian manajemen kinerja.
3. Target dan aspirasi kualitatif, berkenaan dengan nilai seperti kualitas, pelayanan pelanggan, *teamwork*, inovasi, orientasi kinerja dan motivasi, komitmen serta pengembangan karyawan.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Menurut Wibowo (2010) sifatnya dapat dihitung,

prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantara lain:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
5. *The place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil, kriteria suatu ukuran kinerja menurut Wibowo (2010) adalah :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada *output* yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.

6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Bernardin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut :

1. *Quality*, merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.
2. *Quantity*, merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bias mencapai skala maksimal yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.
3. *Timeliness*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.
4. *Cost effectiveness*, merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.
5. *Need for Supervision*, merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada



pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.

6. *Interpersonal impact*, yakni karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Pengukuran indikator kinerja lainnya dikemukakan oleh Dharma (2009) :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- c. *Timeliness*, yaitu kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi yang dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan.

### **2.2.7.3 Syarat Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2001) penilaian kinerja adalah menilai perbandingan hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan. Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Menurut Wibowo (2010) terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu:

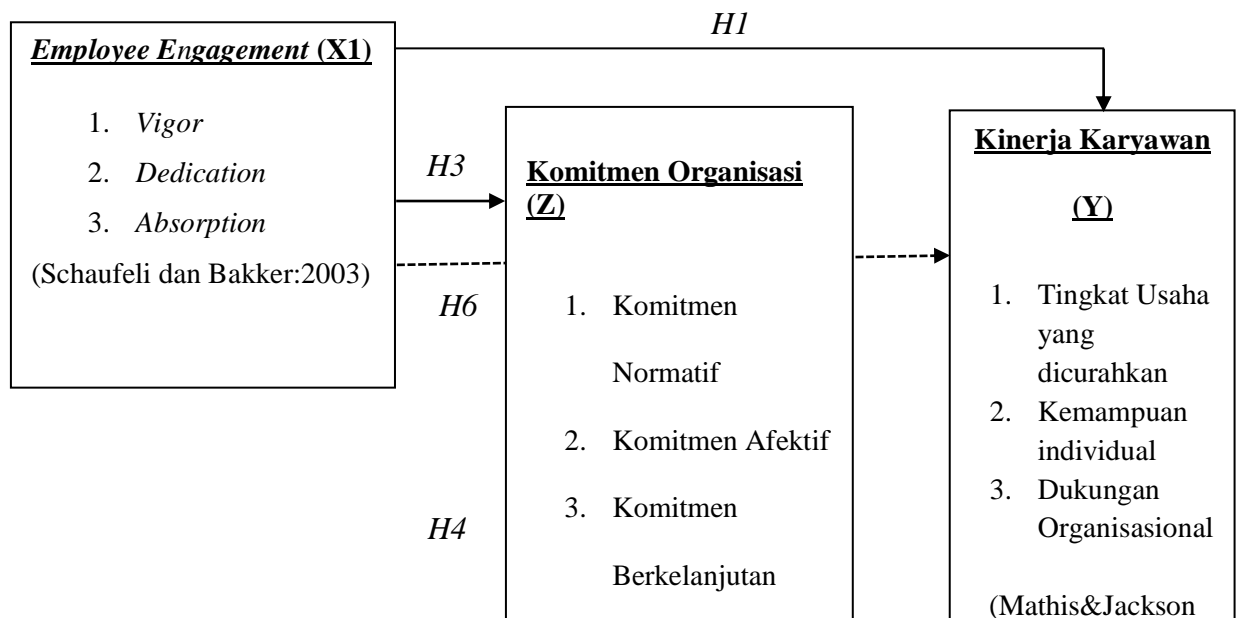
1. Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

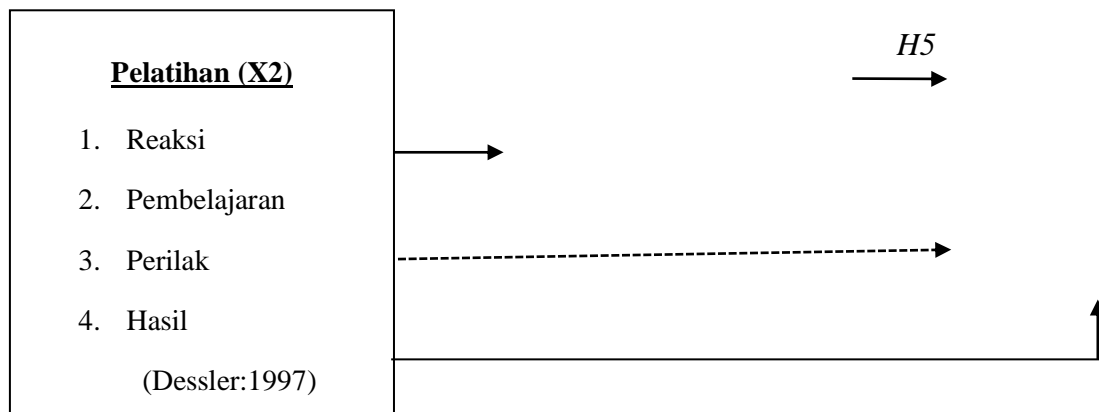
Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, menurut Siagian (2008) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan

sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi menurut Snell dan Bohlander (2010), hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

### 2.2.8 Kerangka Pikir

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para karyawan membutuhkan rasa keterikatan yang benar dan juga pelatihan yang benar juga. Namun hal ini juga disertai dengan komitmen organisasi sebagai penentu apakah kedua aspek tersebut berjalan dengan baik sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan khususnya pada RSUD Aisyiyah Purworejo. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian dalam gambar dibawah ini:





**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

(Sumber : Data Primer 2018)

### 2.2.9 Hubungan Antar Variabel

Penelitian ini mengkaji hubungan antara dua variabel bebas, satu variabel penghubung (*intervening*) dan satu variabel terikat. Variabel bebas 1 diberi simbol X1 dan variabel bebas 2 diberi simbol X2, variabel penghubung berhubung diberi simbol Y dan variabel terikat diberi simbol Z. Dalam penelitian ini peneliti akan mencari pengaruh dari Variabel X1 *Employee Engagement*, Variabel X2 Pelatihan, Variabel Y Komitmen Organisasi dan Variabel Z yakni Kinerja Karyawan.

#### 2.2.9.1 Hubungan antara *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menemukan bahwa, semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan ( $R^2 = 0,672$ ), variabel-variabel yang memiliki pengaruh besar pada hubungan bekerja,

tim dan rekan kerja. Keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $R^2 = 0,597$ ).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor, Aslam dan Syed (2011) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, praktek keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil juga mendukung mediasi *psychological ownership* dalam hubungan variabel-variabel ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa tiga dimensi *employee engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

**H1** : Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.9.2 Hubungan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Peneliti oleh Aboyassin (2017) yang bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan pada hotel berbintang 5 di Jordania. Penelitian ini sendiri menyimpulkan bahwa secara keseluruhan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif signifikan.

Hasil yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Dang kum dkk (2014) yang memiliki hasil bahwa karyawan sepakat bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka.

Penelitian lain juga ditulis oleh Ng'ang'a (2013) yang meneliti terkait dengan apakah terdapat hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pada bada usaha milik negara di Kenya, dan hasil dari penelitian ini juga terdapat pengaruh positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dari perusahaan milki negara di Kenya. Sehingga dari tiga penelitian diatas, dapat dirumuskan bahwa hipotesis ke empat :

**H2** : Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.9.3 Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Albdour dan Ikhlas (2014) menyatakan bahwa, karyawan garis depan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan keterikatan organisasi akan memiliki tingkat komitmen afektif dan komitmen normatif tinggi. Di sisi lain, keterikatan karyawan yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kontinyu karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2012) membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Puspawati dan Suharnomo (2016) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Sementara keadilan distributif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut diajukan :

**H3** : Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasional.

#### **2.2.9.4 Hubungan antara Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi**

Basher dkk (2015) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi, terutama komitmen afektif dan normatif meskipun dalam komitmen berkelanjutan tidak memiliki dampak yang signifikan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian lainnya yang ditulis oleh Nkosi (2015) yang mana didalam penelitian ini penulis mendapatkan hasil bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan juga signifikan terhadap komitmen karyawan di organisasi. Namun penelitian yang dilakukan oleh Njenga *et al.* (2015) yang menyebutkan bahwa mayoritas responden yang menjadi subjek penelitiannya menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasi.

Sehingga dari dua penelitian yang telah dilakukan diatas yang menyebutkan terdapat pengaruh antara variabel yang akan diteliti, maka peneliti merumuskan hipotesis kedua yaitu:

**H4** : Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap komitmen organisasional.

#### **2.2.9.5 Hubungan antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Memari dknk (2013) ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan muncul sebagai penentu dari komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Bank Meli.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Al Zefeit *et al.* (2017) yang mana juga membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Dan hasil dari penelitian yang menggunakan landasan teori Mayer dan Allen (1991) ini ialah terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Penelitian lain dari Hafiz (2017) yang mana membahas terkait dengan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan juga kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasional secara independen dan bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di bank. Ini berarti bahwa karyawan bersedia mencurahkan dan tinggal di bank untuk menyelesaikan tujuan pekerjaan karena mereka memiliki tujuan dan nilai yang sama di dalam organisasi. Dari penelitian diatas, maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis kelima yaitu :

**H5** : Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.9.6 Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Penelitian yang dilakukan Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2012) bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja mereka, dan dalam penelitian ini juga terdapat variabel *intervening* yaitu komitmen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti merumuskan hipotesis ke enam yaitu:

**H6** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

#### **2.2.9.7 Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Komitmen**

Penelitian yang dilakukan oleh Febriansyah (2016) bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja mereka, dan dalam penelitian ini juga terdapat variabel *intervening* yaitu komitmen. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hasil yang signifikan bahwa pengembangan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Tabouli *et al.* (2016) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia termasuk di dalamnya terdapat pelatihan dan



pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan studi ini telah menyimpulkan dengan banyak hasil, dan salah satu hasil yang paling penting adalah bahwa, ada hubungan positif antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Sehingga peneliti merumuskan hipotesis ke tujuh yaitu :

**H7** : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan. Menurut Creswell (2008) penelitian kuantitatif ialah sarana untuk menguji teori obyektif dengan meneliti hubungan antara beberapa variabel. Variabel-variabel ini haruslah dapat diukur sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Laporan akhir tertulis memiliki struktur set yang terdiri dari pengenalan, literatur dan teori, metode, hasil, dan diskusi. Data primer adalah data asli yang sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Metode kuantitatif bersifat terstruktur sehingga lebih mudah dibaca periset pendekatan penelitian ini berdasarkan data. Data kuantitatif adalah nilai dari perubahan yang dapat dinyatakan dalam angka-angka. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dengan menggunakan teknik sensus.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di RSUD 'Aisyiyah Purworejo. Alamat lengkap RSUD Aisyiyah ini adalah RSIA 'Aisyiyah Purworejo Jl. Mayjend Sutoyo 113 Purworejo, Jawa Tengah dan dengan Nomor telepon (0275)-321435 Fax. (0275)-321435.

### 3.2.1 Profil Perusahaan

Rumah Sakit Ibu dan Anak 'Aisyiyah Purworejo pada masa awalnya merupakan Balai Kesehatan Ibu dan Anak (BKIA) Aisyiyah yang didirikan pada tahun 1966 dengan nama Balai Bersalin dan BKIA 'Aisyiyah Purworejo. Dalam perkembangannya pada tahun 1987 menjadi Rumah Bersalin dan BKIA 'Aisyiyah Purworejo.

Pada tahun 2008 Rumah Bersalin / BKIA 'Aisyiyah Purworejo ini mendapat status Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak 'Aisyiyah dengan ijin sementara dan selanjutnya pada tanggal 29 September tahun 2010 telah mendapatkan Surat Ijin Tetap Penyelenggaraan Rumah Sakit dari Dinas Kesehatan Kabupaten Purworejo hingga sekarang.

Rumah Sakit Kelas D adalah rumah Sakit ini bersifat transisi karena pada suatu saat akan ditingkatkan menjadi rumah sakit yang mempunyai kriteria rumah sakit kelas C. Pada saat ini kemampuan rumah sakit tipe D yaitu memberikan pelayanan poliklinik kebidanan dan kandungan, poliklinik spesialis anak, poliklinik spesialis mata, poliklinik spesialis penyakit dalam, poliklinik Spesialis Orthopaedi & Traumatologi, poliklinik spesialis saraf, poliklinik umum dan poliklinik gigi. Sama halnya dengan rumah sakit tipe C, rumah sakit tipe D juga menampung pelayanan yang berasal dari puskesmas. Rumah Sakit Tipe D ini juga merupakan rumah sakit yang tetap menjadi pilihan pertama untuk pasien gawat darurat.

Rumah Sakit Umum Aisyiyah (RSUA) Purworejo dirancang dan dibangun pada tanah seluas 1777 m<sup>2</sup>, berada dilokasi pemukiman yang padat penduduk dengan suasana yang tenang, aman dan nyaman, serta dapat melayani kebutuhan pelayanan kesehatan secara cepat dan tepat sesuai kebutuhan masyarakat sekitar dan masyarakat luas pada umumnya.

### **3.2.2 Visi Perusahaan**

”Terselenggaranya amal usaha dibidang kesehatan yang professional dan Islami sebagai perwujudan rahmatan lil ‘alamin”.

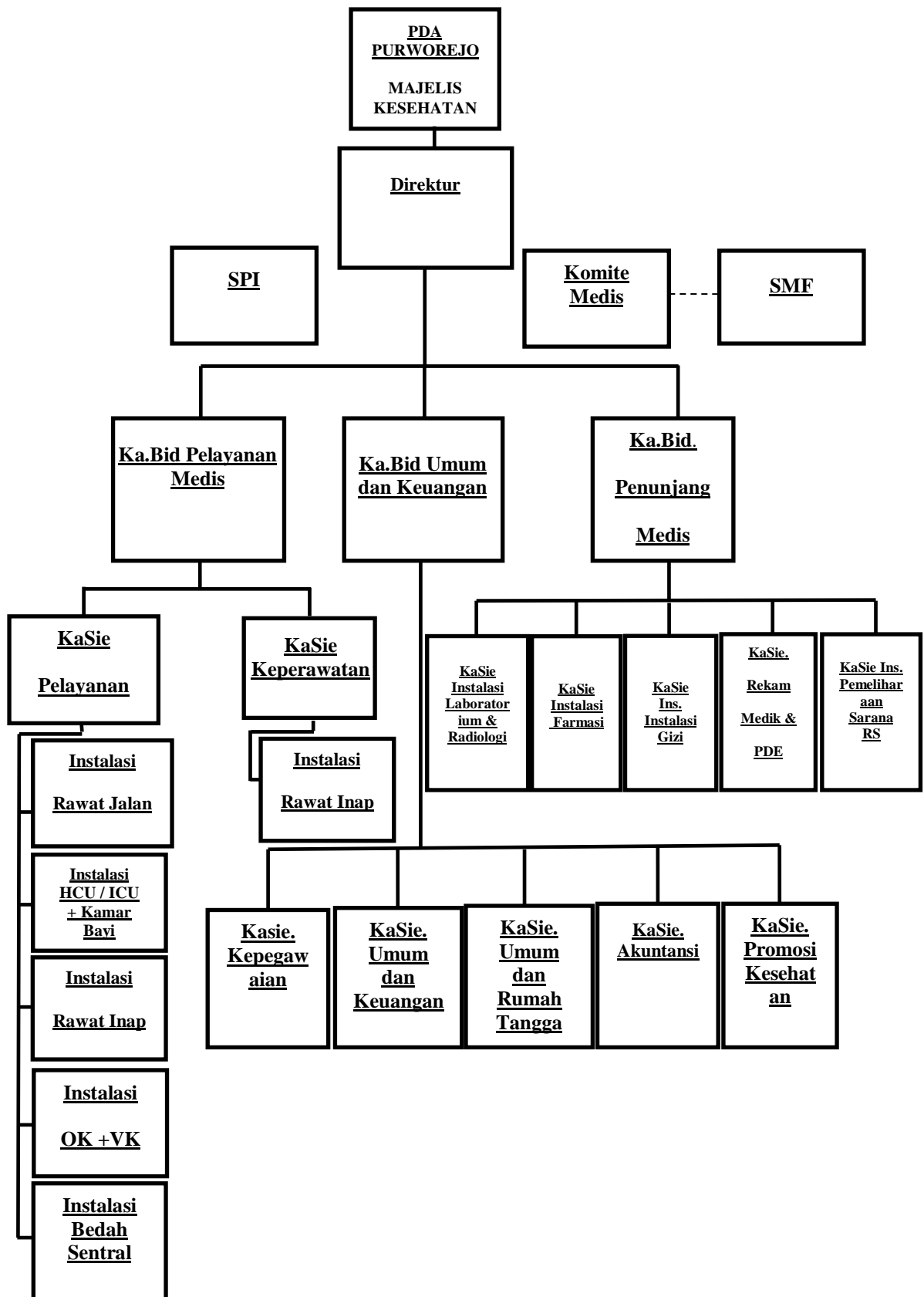
### **3.2.3 Misi Perusahaan**

- Menjadikan amal usaha di bidang kesehatan sebagai sarana ibadah untuk melaksanakan dakwah Islamiyah amar ma’ruf nahi mungkar.
- Menjadikan amal usaha di bidang kesehatan sebagai sarana untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat khususnya kaum dhuafa dan mendukung pengembangan dakwah jama’ah.

### **3.2.4 Jumlah Karyawan**

Jumlah sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Aisyiyah totalnya sebanyak 80 karyawan terhitung dari bulan Januari 2018. Jumlah tersebut dibagi antara di bagian karyawan dan bagian perawat.

## 3.2.5 Struktur Organisasi



### 3.3. Identikasi Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apasaja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Variabel Bebas / *Independent Variable* (Variabel X)

Dalam bukunya Sugiyono (2014:61) menyebutkan bahwa variabel ini biasa atau sering disebut dalam bahasa ilmiah dengan variabel stimulus, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sendiri biasa dikenal dengan variabel bebas yang berarti variabel yang dapat mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini sendiri, *employee engagement* (X1) dan pelatihan (X2) ialah sebagai variabel independen.

#### b. Variabel Terikat / *Dependent Variable* (Variabel Y)

Masih didalam buku yang sama, Sugiyono (2014:61) menyebutkan bahwa variabel dependen seiring disebut dengan variabel output, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat yang berarti variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen atau bebas. Dalam penelitian ini kinerja karyawan (Y) ialah sebagai variabel dependen.

### c. Variabel *Intervening* (Variabel Z)

Menurut Sugiyono (2014:63) variabel *intervening* ialah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variable dependen yang juga menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini biasanya terdapat diantara variabel independen dan dependen, sehingga fungsi dari variabel ini dapat mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini komitmen organisasi (Z) ialah sebagai variabel *intervening*.

## 3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

### 3.4.1 *Employee Engagement*

Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker dalam Field & Buitendach (2011) mengungkapkan bahwa *employee engagement* membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*:

#### 1. *Vigor* (Semangat)

*Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan memiliki energi yang tinggi ketika bekerja

- b. Karyawan bersedia mengerahkan seluruh energinya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan
- c. Karyawan merasa bersemangat ketika bekerja
- d. Karyawan pantang menyerah

## 2. *Dedication* (Dedikasi)

*Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Indikator-indikatornya antara lain:

- a. Karyawan merasa antusias dengan pekerjaannya
- b. Karyawan merasa pekerjaannya menantang
- c. Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna
- d. Karyawan merasa pekerjaannya menginspirasi
- e. Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan tempatnya bekerja
- f. Karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya
- g. Karyawan merasa sebagai bagian dari organisasi
- h. Karyawan mau bekerja lebih untuk organisasi
- i. Karyawan merasa turut memiliki andil dalam kesuksesan organisasi

## 3. *Absorption* (Penyerapan)

*Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, karyawan cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. Indikator-indikatornya antara lain:



- a. Karyawan serius dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan
- b. Karyawan terbenam didalam pekerjaannya
- c. Karyawan merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja
- d. Karyawan sulit untuk bersikap tak acuh dengan pekerjaannya
- e. Karyawan mampu menjaga rahasia organisasi
- f. Karyawan tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain

### 3.4.2 Pelatihan

Pelatihan menurut Dessler (1997) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dalam bukunya juga, Dessler (1997) yang mengungkapkan lima langkah dalam proses training yang dikenal dengan sebutan ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implementing, and Evaluate*).

Sedangkan menurut Dessler (1997) dalam mengukur efektivitas program pelatihan, setidaknya terdapat empat kategori hasil yang dapat diukur. Jika keempat aspek ini berhasil diterapkan, maka dapat dikatakan bahwa pelatihan yang selama ini ialah tepat adanya. Adapun beberapa kategori tersebut ialah :

1. **Reaksi**, yaitu bagaimana perusahaan dapat melihat reaksi dari karyawan tersebut selama pelatihan. Apakah karyawan tersebut menyukai program tersebut dan apakah mereka juga menganggap bahwa pelatihan tersebut bernilai bagi mereka.

2. **Pembelajaran**, selanjutnya yaitu apakah perusahaan dapat memberikan pembelajaran, termasuk apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. **Perilaku**, selanjutnya yaitu apakah perilaku peserta dalam bekerja di perusahaan berubah karena program pelatihan yang selama ini diterapkan. Salah satu contohnya yaitu bagaimana apakah karyawan dapat mengubah perilakunya terhadap konsumen kearah yang lebih baik setelah mendapatkan program pelatihan.
4. **Hasil**, terakhir yaitu bagaimana karyawan mendapatkan hasil akhir yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Apabila hasil yang di dapat tidak sesuai dengan tujuan pelatihan perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terkait dengan program pelatihan yang telah diberikan.

### **3.4.3 Komitmen Organisasional**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berbicara terkait dengan komitmen organisasional karyawan, tentu terdapat komponen-komponen didalamnya, setidaknya komponen ini dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1991) yang merefleksikan tiga komponen, yaitu:

a) *Affective commitment*

*Affective commitment* adalah bagaimana karyawan yang sudah ada merasa memiliki keterikatan baik secara emosional, identifikasi, dan lebih aktif didalam keterlibatan organisasi.

b) *Continuance commitment*

*Continuance commitment* adalah komitmen yang didasari oleh rasa menyesal yang diterima oleh karyawan ketika ia keluar dari sebuah organisasi. Karyawan itu merasa bahwa ia ghykehilangan baik itu kesempatan untuk promosi dan juga benefit ia di dalam organisasi.

c) *Normative commitment*

*Normative commitment* adanya perasaan yang dimiliki karyawan dimana ia merasa harus tetap berada di dalam organisasi, karena menurutnya itu ialah suatu tindakan yang benar.

#### **3.4.4 Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2006) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang boleh atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis dan Jackson sendiri kinerja individu karyawan dapat ditingkatkan melalui tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu :

a. Tingkat usaha yang dicurahkan

Yaitu bagaimana karyawan memberikan usaha-usaha tertentu yang dilakukan untuk sebuah organisasi, usaha yang dicurahkan tersebut ialah termasuk didalamnya motivasi, etika kerja, kehadiran dan juga rancangan tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan.

b. Kemampuan Individual

Yaitu bagaimana karyawan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang ditempatinya, kemampuan individual ini dapat berupa bakat, minat dan juga faktor kepribadian mereka.

c. Dukungan organisasional

Yaitu dimana dukungan yang diberikan organisasi sangatlah penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dukungan tersebut dapat berupa pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja yang diterapkan, dan manajemen serta rekan kerja yang dimiliki dalam bekerja.

### **3.5. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.5.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2014:297) populasi adalah sebuah generalisasi yang mana terdiri dari objek atau subjek yang berkualitas dan memiliki karakteristik tertentu sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan dari sebuah penelitian. Dalam penelitian ini populasinya mencakup semua karyawan yang berjumlah 80 orang yang bekerja di RSUD Aisyiyah Purworejo.

#### **3.5.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2014:118) sampel ialah sebuah bagian dari jumlah dan juga karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang ada. Adapun sampel dalam penelitian ini ialah karyawan RSUD Aisyiyah Purworejo. Yang mana sampel ini berjumlah 80 orang karyawan. Dan teknik pengambilan *sampling* yang digunakan yaitu sensus dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel yang berjumlah 80 orang.

### **3.6. Jenis Data**

#### **3.6.1 Data Primer**

Menurut Sugiyono (2014), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang merupakan data primer melalui cara penyebaran kuisisioner dengan identitas sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial seperti: jenis kelamin, usia dan angkatan dari karyawan RSUD Aisyiyah Purworejo, yang berkaitan dengan *Employee Engagement*, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### **3.7. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam memperoleh dan mengumpulkan data ialah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014:199), kuesioner ialah sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Adapun dalam penelitian ini data yang dikumpulkan bersumber dari hasil kuisisioner pada karyawan RSUD Aisyiyah Purworejo.

### **3.8. Uji Instrumen**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui tepat dan tidaknya alat untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari indikator-indikator variabel. Indikator dikatakan valid jika mempunyai koefisien korelasi  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Sugiyono, 2011:348). Dengan menetapkan taraf signifikansi 5%, maka suatu butir pertanyaan dapat dikatakan

valid jika signifikansinya  $< 0,05$ . Teknik yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah *Pearson Correlation* dihitung dengan SPSS. Untuk mengukur validitas dapat menggunakan rumus *Product Moment* yaitu sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{XYZ}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada dibutir item

$Y$  = Total skor

$n$  = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2011:354), Reliabilitas merupakan suatu konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data, disebut konstan apabila data hasil pengukuran dengan alat yang sama dan berulang-ulang akan menghasilkan/data yang relatif sama. Nilai batas yang digunakan untuk menilai atau untuk menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal dan akurat dipergunakan formula

Koefisien *Alpha* dari *Cronbach*. Variabel dapat dinyatakan reliabel apabila Koefisien *Alpha Cronbach*  $> 0.6$  artinya tingkat reliabilitas sebesar 0.60 merupakan indikasi reliabelnya sebuah konstruk. Adapun cara untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach* yaitu sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$s_t^2$  = Deviasi standar total

$\sum s_b^2$  = Jumlah deviasi standar butir

### 3.9. Metode Analisis Data

Setelah seluruh data yang dibutuhkan dalam penelitian terkumpul, kegiatan dalam penelitian kuantitatif selanjutnya adalah analisis data. Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dan seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua macam statistik yang digunakan untuk menganalisis data yaitu dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial.



### 3.9.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014:206) analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis dan memahami data melalui cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Adapun data yang nantinya akan diolah dan dijelaskan melalui tabel distribusi frekuensi, dengan tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data.

### 3.9.2 Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum diuji, maka terlebih dahulu penelitian harus melakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai *probability* > 0.05.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila  $VIF < 10$ .

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji gletser, uji gletser adalah meregresikan antara variabel bebas dengan variabel *residual absolute*, dimana apabila nilai  $p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas.

#### 3.9.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement*, pelatihan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut :

##### a. Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement*, pelatihan terhadap variabel komitmen organisasional.

##### b. Regresi Model 2

Analisis regresi model 2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dari variabel *employee engagement*, pelatihan dan komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan.

### 3.9.4 Uji Hipotesis

Mudrajad Kuncoro (2004) mengatakan bahwa uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Pengujian signifikansi variasi hubungan antara variabel X dan Y menggunakan ketentuan apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan  $\leq 0,05$  ( $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima), artinya variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila taraf signifikansi yang dihasilkan  $> 0,05$  ( $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak), artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Formulasi hipotesis :

$H_0$  : tidak ada pengaruh secara signifikan dari *employee engagement*, pelatihan, dan komitmen terhadap kinerja secara parsial.

$H_a$  : terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement*, pelatihan, dan komitmen terhadap kinerja secara parsial.

Keputusan yang akan dilakukan yaitu apabila harga taraf signifikansi yang dihasilkan  $\leq 0,05$  ( $H_0$  ditolak), maka *employee engagement*, pelatihan, dan komitmen secara parsial dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

### 3.9.5 Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk

menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kualitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2013). Setelah mengukur kualitas antar variabel, langkah selanjutnya untuk mengukur kekuatan pengaruh tidak langsung Z ke Y dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (a) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (b) atau ab. Dikatakan variabel tidak langsung memiliki pengaruh yang lebih baik daripada pengaruh langsung jika nilai Z yang dihasilkan  $>1,96$  atau  $< -1,96$  (Ghozali, 2013).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh *employee engagement* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada RSUD Aisyiyah Purworejo. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarakan kepada 80 karyawan tetap RSUD Aisyiyah Purworejo. Kemudian dilakukan langkah tabulasi (*tabulating*) dan setelah tabulasi data, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisis data menggunakan *software SPSS 21 for windows*. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*), dan pembahasan.

#### **4.1. Uji Instrumen**

##### **4.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui suatu kuesioner dapat dikatakan valid maka nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dalam penelitian ini, jumlah data yang dapat digunakan sebanyak 80 kuesioner, dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha=5\%$ ), maka nilai  $r$  tabel dari 80 adalah 0,220. uji validitas ini menggunakan aplikasi *SPSS Statistic 21*. Berikut adalah hasil uji validitas :

Tabel 4.1 Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Keterangan
<i>employee engagement</i> (X1)	X1.1	0,868	0,220	Valid
	X1.2	0,838	0,220	Valid
	X1.3	0,866	0,220	Valid
	X1.4	0,846	0,220	Valid
	X1.5	0,881	0,220	Valid
	X1.6	0,771	0,220	Valid
	X1.7	0,868	0,220	Valid
	X1.8	0,838	0,220	Valid
	X1.9	0,876	0,220	Valid
	X1.10	0,774	0,220	Valid
	X1.11	0,868	0,220	Valid
	X1.12	0,846	0,220	Valid
	X1.13	0,877	0,220	Valid
	X1.14	0,866	0,220	Valid
	X1.15	0,846	0,220	Valid
	X1.16	0,881	0,220	Valid
pelatihan (X2 )	X2.1	0,802	0,220	Valid
	X2.2	0,738	0,220	Valid
	X2.3	0,848	0,220	Valid
	X2.4	0,774	0,220	Valid
	X2.5	0,765	0,220	Valid
	X2.6	0,812	0,220	Valid
	X2.7	0,738	0,220	Valid
	X2.8	0,848	0,220	Valid
	X2.9	0,795	0,220	Valid
	X2.10	0,803	0,220	Valid
	X2.11	0,738	0,220	Valid
	X2.12	0,806	0,220	Valid

komitmen organisasional (Z)	Z1	0,831	0,220	Valid
	Z2	0,884	0,220	Valid
	Z3	0,710	0,220	Valid
	Z4	0,933	0,220	Valid
	Z5	0,909	0,220	Valid
	Z6	0,831	0,220	Valid
	Z7	0,884	0,220	Valid
	Z8	0,710	0,220	Valid
	Z9	0,933	0,220	Valid
	Z10	0,909	0,220	Valid
kinerja karyawan (Y)	Y1	0,889	0,220	Valid
	Y2	0,873	0,220	Valid
	Y3	0,880	0,220	Valid
	Y4	0,902	0,220	Valid
	Y5	0,750	0,220	Valid
	Y6	0,867	0,220	Valid
	Y7	0,894	0,220	Valid
	Y8	0,880	0,220	Valid
	Y9	0,871	0,220	Valid
	Y10	0,899	0,220	Valid
	Y11	0,896	0,220	Valid
	Y12	0,760	0,220	Valid
	Y13	0,877	0,220	Valid

(Sumber: data diolah 2018)

Dengan melihat tabel 4.1, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan variabel-variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pertanyaan memiliki signifikansi pearson correlation lebih besar dari r tabel, dimana r tabel sebesar 0,220 (r

hitung  $>$  r tabel). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

#### 4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :

**Tabel 4.2 Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
<i>employee engagement</i> (X1)	0,974	Reliabel
pelatihan (X2)	0,941	Reliabel
komitmen organisasional (Z)	0,957	Reliabel
kinerja karyawan (Y)	0,969	Reliabel

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.



## 4.2. Hasil Pengumpulan Data

**Tabel 4.3 Hasil Pengumpulan Data**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	80	80
Kuesioner yang kembali	80	80
Kuisisioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang layak	80	80

(Sumber: data diolah 2018)

## 4.3. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan RSUD Aisyiyah, Purworejo dengan jumlah responden sebanyak 80 orang. 80 kuisisioner telah diberikan kepada responden dan sudah diisi secara lengkap dan benar sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, profesi dan masa kerja. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti dijelaskan pada tabel berikut ini.

### 4.3.1 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.4 Persentase Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	16	20.0
Perempuan	64	80.0
Total	80	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.4 di atas, responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 16 orang atau 20,0%, sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 64 orang atau 80,0%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan.

#### 4.3.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel 4.5 Persentase Usia Responden**

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
21 - 30 tahun	46	57.5
31 - 40 tahun	21	26.3
41 - 50 tahun	9	11.3
> 50 tahun	4	5.0
Total	80	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel 4.5 di atas, jumlah responden yang berusia 21 - 30 tahun sebanyak 46 orang atau 57,5%, responden yang berusia 31 - 40 tahun sebanyak 21 orang atau 26,3%, responden yang berusia 41 - 50 tahun sebanyak 9 orang atau 11,3% sedangkan responden yang berusia > 50 tahun sebanyak 4 orang atau 5,0%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia 21 - 30 tahun.

### 4.3.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

**Tabel 4.6 Persentase Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/SMK	8	10.0
Diploma	55	68.8
Sarjana	17	21.3
Total	80	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel 4.6 di atas, jumlah responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sebanyak 8 orang atau 10,0%, Diploma sebanyak 55 orang atau 68,8% dan Sarjana sebanyak 17 orang atau 21,3%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir Diploma.

### 4.3.4 Karakteristik responden berdasarkan profesi

**Tabel 4.7 Persentase Profesi Responden**

<b>Profesi</b>	<b>Frekuensi (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Dokter	8	10.0
Perawat	36	45.0
Karyawan	36	45.0
Total	80	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan profesi responden pada tabel 4.7 di atas, jumlah responden dengan profesi dokter yaitu sebanyak 8 orang atau 10,0%, perawat dan karyawan yaitu sebanyak 36 orang atau 45,0%.

Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan profesi perawat dan karyawan.

#### 4.3.5 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja

**Tabel 4.8 Persentase Lama Kerja Responden**

Lama Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1-5 tahun	51	63.8
6-10 tahun	17	21.3
11-15 tahun	6	7.5
> 15 tahun	6	7.5
Total	80	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.8 di atas, jumlah responden dengan masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 51 orang atau 63,8%, 6-10 tahun yaitu sebanyak 17 orang atau 21.3%, 11-15 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau 7.5% dan >15 tahun yaitu sebanyak 6 orang atau 7.5%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan masa kerja 1-5 tahun.

**Tabel 4.9 Data Demografi Paling Dominan**

No	Karakteristik	Dominan	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	64	80%
2.	Usia	20-30 tahun	46	57,5%
3.	Tingkat Pendidikan	D3	55	68,8%
4.	Profesi	Karyawan dan Perawat	36 dan 36	45% dan 45%

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa karakteristik dominan dalam penelitian ini yaitu dimana jenis kelamin yang dominan adalah perempuan, usia yang dominan adalah berkisar antara 20-30 tahun. Usia 20-30 tahun merupakan usia produktif sehingga kemampuan karyawan dalam bekerja dapat secara maksimal, usia ini juga merupakan usia dimana karyawan akan dengan mudah mendapatkan pelajaran-pelajaran yang diberikan oleh perusahaan baik dalam hal keterampilan seperti contohnya pelatihan yang diadakan ataupun pembelajaran lainnya. Tingkat pendidikan yang dominan adalah D3. Penelitian ini menemukan bahwa tingkat pendidikan paling dominan yang ada dalam objek penelitian adalah pada tingkat D3 Keperawatan, dimana hal ini sesuai dengan pekerjaan yang diberikan yaitu sebagai perawat di Rumah Sakit Umum Aisyiyah Purworejo.

#### 4.4. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel-variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan nilai rata-rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi *statistic* setiap variabel. Statistik deskriptif ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>employee engagement</i>	80	1.88	5.00	3.7146	0.71261
pelatihan	80	1.42	5.00	3.9480	0.62517

Komitmen organisasional	80	2.40	5.00	4.0175	0.66385
kinerja karyawan	80	2.00	5.00	3.8840	0.72257

(Sumber: data diolah 2018)

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel diatas, dimana N ialah jumlah data responden penelitian yaitu sejumlah 80 responden. Maka dapat diketahui informasi terkait data responden bahwa nilai minimum *employee engagement* adalah sebesar 1,88. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai atas jawaban responden yang paling rendah adalah sebesar 1,88. Sedangkan nilai maksimum *employee engagement* adalah sebesar 5. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai *employee engagement* dari responden paling tinggi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata *employee engagement* adalah sebesar 3.7146 artinya bahwa dari jawaban responden atas *employee engagement* rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,7146. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.71261 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel *employee enegegment* adalah sebesar 0.71261 dari 80 responden.
2. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel diatas, dimana N ialah jumlah data responden penelitian yaitu sejumlah 80 responden. Maka dapat diketahui informasi terkait data responden bahwa nilai minimum pelatihan adalah sebesar 1,42. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai atas jawaban responden yang paling rendah adalah sebesar 1,42. Sedangkan nilai maksimum pelatihan adalah sebesar 5. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai pelatihan dari responden paling tinggi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata pelatihan adalah sebesar 3.9480 artinya bahwa dari jawaban responden

atas pelatihan rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,9480. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.62517 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel pelatihan adalah sebesar 0.67517 dari 80 responden.

3. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel diatas, dimana N ialah jumlah data responden penelitian yaitu sejumlah 80 responden. Maka dapat diketahui informasi terkait data responden bahwa nilai minimum komitmen organisasional adalah sebesar 2,40. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai atas jawaban responden yang paling rendah adalah sebesar 2,40. Sedangkan nilai maksimum komitmen organisasional adalah sebesar 5. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai komitmen organisasional dari responden paling tinggi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata komitmen organisasional adalah sebesar 4.0175 artinya bahwa dari jawaban responden atas komitmen organisasional rata-rata memberikan penilaian sebesar 4.0175. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.66385 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel komitmen organisasional adalah sebesar 0.66385 dari 80 responden.
4. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel diatas, dimana N ialah jumlah data responden penelitian yaitu sejumlah 80 responden. Maka dapat diketahui informasi terkait data responden bahwa nilai minimum kinerja karyawan adalah sebesar 2,00. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai atas jawaban responden yang paling rendah adalah sebesar 2,00. Sedangkan nilai maksimum kinerja karyawan adalah sebesar 5. Hal ini dapat diartikan bahwa nilai kinerja karyawan dari responden paling tinggi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 3.8840 artinya bahwa dari jawaban responden atas kinerja karyawan rata-rata memberikan

penilaian sebesar 3.8840. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.72257 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.72257 dari 80 responden.

#### 4.5. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan jawaban dari variabel yang digunakan yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur yang terdapat pada variabel *Employee Engagement* (X1), Pelatihan (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Komitmen Organisasional (Z). Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pernyataan yang digunakan. Penilaian ini berpedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi) maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor minimum} - \text{skor maksimum}}{\text{Jumlah kelas}} = 0,8$$

**Tabel 4.11 Kelompok Kategori**

<b>Interval</b>	<b>Kategori</b>
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Sesuai / Sangat Tidak Puas / Sangat Tidak Setuju
1,80 s/d 2,59	Tidak Sesuai / Tidak Puas / Tidak Setuju
2,60 s/d 3,39	Cukup Sesuai / Cukup Puas / Cukup Setuju
3,40 s/d 4,19	Sesuai / Puas / Setuju
4,20 s/d 5,00	Sangat Sesuai / Sangat Puas / Sangat Setuju

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)



Selain menganalisis kategori tiap item pernyataan, penulis juga akan menganalisa rata-rata nilai tiap indikator yang digunakan dalam penelitian. Rekapitulasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat indikator yang memiliki nilai sangat tinggi atau sangat rendah sehingga dapat menilai indikator mana yang paling berpengaruh dalam variabel yang dimaksud.

#### 4.5.1 Variabel Employee Engagement

Analisis deskriptif variabel pelatihan dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

**Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement (X1)**

No	Pernyataan	Kategori					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Indikator Vigor</b>								
1.	Saya memiliki energi yang tinggi ketika bekerja	0	7	21	36	16	3,76	Setuju
2.	Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugass yang diberikan	0	4	20	42	14	3,83	Setuju
3.	Saya semangat ketika bekerja	0	7	22	35	16	3,75	Setuju
4.	Saya pantang menyerah ketika bekerja	0	5	18	43	14	3,83	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,79</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Dedication</b>								
5.	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan	0	6	26	35	13	3,69	Setuju
6.	Saya merasa pekerjaan yang	1	11	31	29	8	3,40	Setuju

	dikerjakan menginspirasi							
7.	Saya nyaman dengan lingkungan tempat bekerja	0	7	21	36	16	3,76	Setuju
8.	Saya bangga terhadap pekerjaan	0	4	20	42	14	3,83	Setuju
9.	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi	0	6	27	35	12	3,66	Setuju
10.	Saya mau bekerja lebih untuk organisasi	1	11	32	28	8	3,39	Cukup setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,62</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Absorption</b>								
11.	Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan	0	7	21	36	16	3,76	Setuju
12.	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	0	5	18	43	14	3,83	Setuju
13.	Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja	0	6	26	36	12	3,68	Setuju
14.	Saya sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan	0	7	22	35	16	3,75	Setuju
15.	Saya mampu menjaga rahasia organisasi	0	5	18	43	14	3,83	Setuju
16.	Saya tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain	0	6	26	35	13	3,69	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,75</b>	<b>Setuju</b>
<b>Rata-rata Total</b>							<b>3,72</b>	<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.12 menunjukkan hasil analisis deskriptif setiap poin pernyataan, kemudian penulis melakukan perhitungan rekapitulasi berdasarkan indikator dari variabel *Employee Engagement* sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Employee Engagement**

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1.	<i>Vigor</i>	3,79	Setuju
2.	<i>Dedication</i>	3,62	Setuju
3.	<i>Absorption</i>	3,75	Setuju
<b><i>Employee Engagement</i></b>			<b>Sesuai / Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa hasil rekapitulasi deskriptif indikator *employee engagement* terlihat bahwa praktek di RSUD Aisyiyah Purworejo adalah sesuai untuk indikator *vigor*, *dedication* dan *absorption* terbukti setuju. Perolehan kategori sesuai / setuju didapatkan dari nilai rata-rata setiap indikator *employee engagement* yang berasal dari tiap butir pernyataan. Jawaban responden yang mengarah pada setuju atau sangat setuju membuat indikator *employee engagement* memiliki hasil skor yang sesuai / setuju.

#### 4.5.2 Variabel Pelatihan

Analisis deskriptif variabel pelatihan dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X2)**

No	Pernyataan	Kategori					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Indikator Reaksi</b>								
1.	Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja	1	1	10	39	29	4,18	Setuju
2.	Pelatihan yang diberikan memberikan nilai lebih bagi saya	1	0	27	31	18	3,74	Setuju

3.	Pelatihan yang diberikan tepat dengan apa yang saya butuhkan	1	2	18	51	8	3,79	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,90</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Pembelajaran</b>								
4.	Saya senang berkarir sepanjang hidup saya dalam organisasi	0	2	13	56	9	3,90	Setuju
5.	Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan	2	1	9	42	26	4,11	Setuju
6.	Saya merasa memiliki tanggung jawab dalam organisasi	2	0	10	40	28	4,15	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>4,05</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Perilaku</b>								
7.	Saya akan tetap tinggal dalam organisasi karena saya membutuhkan gaji	4	0	27	31	18	3,74	Setuju
8.	Saya akan tetap tinggal dalam organisasi karena keuntungan <i>finansial</i> yang didapatkan dari organisasi	1	2	18	51	8	3,79	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,76</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Hasil</b>								
9.	Saya merasa terdapat peningkatan kemampuan setelah mendapatkan pelatihan	0	2	14	53	11	3,91	Setuju
10.	Saya dapat menemukan metode baru dalam melakukan	1	2	9	42	26	3,91	Setuju

	pekerjaanya setelah mendapatkan pelatihan							
11.	Saya merasakan dapat menggunakan kemampuan dengan kreatif setelah mendapatkan pelatihan	1	2	9	42	26	4,13	Setuju
12.	Wawasan saya bertambah setelah mendapatkan pelatihan dan dapat menggunakannya dalam melakukan pekerjaan	1	1	10	38	30	4,19	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>4,03</b>	<b>Setuju</b>
<b>Rata-rata Total</b>							<b>3,93</b>	<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.14 menunjukkan analisis deskriptif setiap poin pernyataan, kemudian penulis melakukan perhitungan rekapitulasi berdasarkan indikator dari variabel Pelatihan sebagai berikut :

**Tabel 4.15 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Pelatihan**

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1.	Reaksi	3,90	Setuju
2.	Pembelajaran	4,05	Setuju
3.	Perilaku	3,76	Setuju
4.	Hasil	4,03	Setuju
<b>Pelatihan</b>			<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.15 menunjukkan hasil rekapitulasi deskriptif indikator komitmen pelatihan dapat terlihat bahwa praktek pelatihan di RSUD Aisyiyah Purworejo

adalah tinggi atau semua indikator terbukti memiliki rata-rata setuju. Perolehan kategori tinggi didapatkan dari nilai rata-rata setiap indikator pelatihan yang berasal dari tiap butir pernyataan. Jawaban responden yang mengarah pada setuju atau sangat setuju membuat indikator pelatihan memiliki hasil skor yang tinggi.

#### 4.5.3 Variabel Komitmen Organisasional

Analisis deskriptif variabel kinerja dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional (Z)**

No	Pernyataan	Kategori					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Indikator Komitmen Afektif</b>								
1.	Saya bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam organisasi	0	1	20	42	17	3,94	Setuju
2.	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi	0	0	20	37	23	4,04	Setuju
3.	Saya bangga dapat bekerja di organisasi	0	4	22	34	20	3,88	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,95</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Komitmen Kelanjutan</b>								
5.	Saya membutuhkan pekerjaan yang dilakukan sekarang	0	2	14	34	30	4,15	Setuju
6.	Saya merasa kehidupan akan terganggu apabila meninggalkan organisasi saat ini	0	2	16	35	27	4,09	Setuju
7.	Saya memiliki motivasi kerja untuk memperoleh	0	1	20	42	17	3,94	Setuju

	kompensasi yang diberikan organisasi							
<b>Rata-rata</b>							<b>4,06</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Komitmen Normatif</b>								
8.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan	0	0	20	37	23	4,04	Setuju
9.	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di organisasi	0	4	22	34	20	3,88	Setuju
10.	Saya memberikan performa yang terbaik untuk organisasi	0	2	14	34	30	4,15	Setuju
11.	Saya bertanggungjawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan organisasi	0	2	16	35	27	4,09	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>4,04</b>	<b>Setuju</b>
<b>Rata-rata Total</b>							<b>4,01</b>	<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.16 menunjukkan analisis deskriptif setiap poin pernyataan, kemudian penulis melakukan perhitungan rekapitulasi berdasarkan indikator dari variabel Komitmen Organisasional sebagai berikut :

**Tabel 4.17 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Komitmen Organisasional**

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1.	Komitmen Afektif	3,95	Setuju
2.	Komitmen Kelanjutan	4,06	Setuju
3.	Komitmen Normatif	4,04	Setuju
<b>Komitmen Organisasional</b>			<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.17 menunjukkan hasil rekapitulasi deskriptif indikator komitmen organisasional. Dapat terlihat bahwa karyawan di RSUD Aisyiyah Purworejo memiliki komitmen yang tinggi. Jawaban responden yang mengarah pada setuju atau sangat setuju membuat indikator kinerja karyawan memiliki hasil skor yang tinggi.

#### 4.5.4 Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dapat dilihat melalui tabel berikut ini

:

**Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	Kategori					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
<b>Indikator Usaha yang discurahkan</b>								
1.	Saya seorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.	0	3	13	41	23	4,05	Setuju
2.	Motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja saya.	0	3	18	40	18	3,95	Setuju
3.	Saya merasa tidak senang ketika	0	4	18	40	18	3,90	Setuju



	pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standart yang ada							
4.	Kemampuan saya dapat dicurahkan dengan baik dalam pekerjaan saya	0	3	11	44	22	4,06	Setuju
5.	Saya merasa ketepatan waktu hadir menjadi aspek penting bagi diri saya	0	13	32	15	20	3,53	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,89</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Kemampuan Individual</b>								
6.	Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.	0	5	16	41	18	3,90	Setuju
7.	Saya merasa puas dengan kinerja saya karena dilakukan dengan baik	0	3	11	43	23	4,08	Setuju
8.	Saya dapat menggunakan potensi yang saya miliki untuk bekerja dengan baik di perusahaan ini.	0	6	13	42	19	3,93	Setuju
9.	Saya merasa terdorong untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu.	0	7	14	39	20	3,90	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,95</b>	<b>Setuju</b>
<b>Indikator Dukungan Organisasional</b>								
9.	Saya puas dengan perilaku atasan saya	0	4	18	41	17	3,89	Setuju
10.	Saya menyukai bekerja dengan atasan saya	0	3	13	43	21	4,03	Setuju
11.	Atasan saya selalu	0	12	35	15	18	3,49	Setuju

	mendengarkan pendapat dari bawahan							
12.	Atasan saya selalu memberikan pujian pada pekerjaan saya	0	5	17	41	17	3,88	Setuju
<b>Rata-rata</b>							<b>3,82</b>	<b>Setuju</b>
<b>Rata-rata Total</b>							<b>3,88</b>	<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.18 menunjukkan analisis deskriptif setiap poin pernyataan, kemudian penulis melakukan perhitungan rekapitulasi berdasarkan indikator dari variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut :

**Tabel 4.19 Rekapitulasi Deskriptif Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1.	Usaha yang dicurahkan	3,89	Setuju
2.	Kemampuan Individual	3,95	Setuju
3.	Dukungan Organisasional	3,82	Setuju
<b>Kinerja Karyawan</b>			<b>Setuju</b>

(Sumber : data primer yang diolah tahun 2018)

Tabel 4.19 menunjukkan hasil rekapitulasi deskriptif indikator kinerja karyawan dapat terlihat bahwa kinerja karyawan dalam bekerja di RSUD Aisyiyah Purworejo adalah tinggi. Perolehan kategori tinggi didapatkan dari nilai rata-rata setiap indikator kinerja karyawan yang berasal dari tiap butir pernyataan. Jawaban responden yang mengarah pada puas atau sangat puas membuat indikator kepuasan kerja memiliki hasil skor yang tinggi.

Berdasarkan rekapitulasi deskriptif tiap variabel diatas maka diperoleh kesimpulan bahwa keempat variabel yang digunakan oleh peneliti yakni *employee*

*engagement*, pelatihan, komitmen organisasional dan kinerja karyawan memiliki hasil skor yang tinggi. Skor tinggi didapatkan dari hasil rekapitulasi setiap indikator variabel dimana setiap item pernyataan yang disajikan setiap responden memberikan nilai sesuai / setuju / puas atau sangat sesuai / sangat setuju / sangat puas yang membuat setiap indikator dalam setiap variabel terbukti memiliki nilai rata-rata tinggi.

#### **4.6. Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability  $> 0,05$ . Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Berikut adalah hasil dari uji normalitas :

**Tabel 4.20 Uji Normalitas Tahap 1**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.41736637
	Absolute Most Extreme Differences	.072
	Positive	.065
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.645
Asymp. Sig. (2-tailed)		.799

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.20, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,799 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

**Tabel 4.21 Uji Normalitas Tahap 2**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.30129088
	Absolute Most Extreme Differences	.112
	Positive	.112
	Negative	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.997
Asymp. Sig. (2-tailed)		.273

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.21, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,273 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas

apabila  $VIF < 10$ . Uji multikolinieritas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4.22 Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 <i>employee</i>	.739	1.353
<i>engagement</i>		
Pelatihan	.739	1.353

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel 4.22, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,739 dan 1,353, sedangkan variabel X2 adalah sebesar 0,739 dan 1.353.

**Tabel 4.23 Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 <i>employee</i>	.518	1.932
<i>engagement</i>		
Pelatihan	.558	1.791
komitmen	.395	2.530
organisasional		

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.23, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,518 dan 1,932, variabel X2 adalah sebesar 0,558 dan 1,791, sedangkan variabel Z adalah sebesar 0,395 dan 2.530.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabelvariabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji gletser, uji glejser adalah meregresikan antara variabel bebas dengan variabel *residual absolute*, dimana apabila nilai  $p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas Uji heterokedastisitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4.24 Uji Heterokedastisitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.294	.215		1.364	.176
1 <i>employee engagement</i>	.012	.052	.031	.232	.817
Pelatihan	-.007	.059	-.016	-.123	.903

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada tabel 4.24, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,817 dan X2 sebesar 0,903 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

**Tabel 4.25 Uji Heterokedastisitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.404	.183		2.205	.030
1 <i>Employee Engagement</i>	.043	.051	.129	.832	.408
Pelatihan	.036	.056	.097	.648	.519
Komitmen Organisasional	-.118	.063	-.333	-1.869	.066



a. Dependent Variable: ABS\_RES1

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada tabel 4.25, diperoleh hasil signifikansi X1 sebesar 0,408, X2 sebesar 0,519 dan Z sebesar 0,066 yang lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

#### 4.7. Koefisien Determinasi (*R Square*)

**Tabel 4.26 Tabel Koefisien Berganda 1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.594	.42275

(Sumber: data diolah 2018)

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,594, maka dapat disimpulkan bahwa 59,4% komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel rekrutmen *employee engagement* dan pelatihan. Sisanya sebesar 40,6% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

**Tabel 4.27 Tabel Koefisien Berganda 2**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 <sup>a</sup>	.826	.819	.30718

(Sumber: data diolah 2018)

Hasil Koefisien Determinasi pada model regresi diatas yaitu sebesar 0,819, maka dapat diartikan bahwa 81,9% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement*, pelatihan dan komitmen organisasional. Sisanya sebesar 18,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### 4.8. Analisis Statistik

##### 4.8.1 Analisis Regresi

Analisis memiliki fungsi sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelien kali ini dijelaskan pengaruh antara variabel *employee engagement* dan pelatihan terhadap komitmen organisasional dan juga *employee engagement*, pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

**Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Berganda 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.619	.323		1.916	.059
<sup>1</sup> <i>employee engagement</i>	.445	.078	.478	5.738	.000
pelatihan	.442	.088	.416	4.990	.000

(Sumber: data diolah 2018)

Bentuk persamaan Regresi adalah sebagai berikut :

$$Z = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Z = Komitmen Organisasional

X1 = *Employee Engagement*

X2 = Pelatihan

a = Konstanta

b1 = Koefisien regresi untuk variabel X1

b2 = Koefisien regresi untuk variabel X2

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 0,619 + 0,445 X1 + 0,442 X2$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 0,619 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel *employee engagement* dan pelatihan maka komitmen organisasional adalah sebesar 0,619.

#### 2. *Employee engagement* (X1)

*Employee engagement* (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,445. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,445.

#### 3. Pelatihan (X2)

Pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,442. Artinya X2 memiliki hubungan

yang searah dengan Z. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel  $X_2$  meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,442.

**Tabel 4.29 Hasil Regresi Linier Berganda 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.450	.240		-1.873	.065
<i>employee engagement</i>	.148	.067	.146	2.198	.031
1 pelatihan	.237	.074	.205	3.203	.002
komitmen organisasional	.709	.083	.651	8.563	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

(Sumber: data diolah 2018)

Bentuk persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + Z$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = *Employee Engagement*

X2 = Pelatihan

Z = Komitmen Organisasional

a = Konstanta

b1 = Koefisien regresi untuk variabel X1

b2 = Koefisien regresi untuk variabel X2

Sehingga hasil regresi diatas dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0,450 + 0,148X_1 + 0,237X_2 + 0,709Z$$

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar -0,450 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel *employee engagement*, pelatihan dan komitmen organisasional maka kinerja karyawan adalah sebesar -0,450.

#### 2. *Employee engagement* (X1)

*Employee engagement* (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,148. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,148.

#### 3. Pelatihan (X2)

Pelatihan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,237. Artinya X2 memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,237.

#### 4. Komitmen organisasional (Z)

Komitmen organisasional (Z) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,709. Artinya Z memiliki

hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel Z meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,709.

#### 4.8.2 Uji t

##### 1. *Employee Engagement* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja karyawan (Y)

###### a. Hipotesis 1

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

###### b. Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

###### c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,031 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

###### d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi, “Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan”, **terbukti**.

##### 2. Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

###### a. Hipotesis 2

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan

b. Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi, “Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan”, **terbukti.**

3. *Employee Engagement* ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $Z$ )

a. Hipotesis 3

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap komitmen organisasional

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari *employee engagement* terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak



c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi, “Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasional”, **terbukti.**

4. Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z$ )

a. Hipotesis 4

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap komitmen organisasional

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap komitmen organisasional

b. Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi, “Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap komitmen organisasional” **terbukti.**

## 5. Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

### a. Hipotesis 5

Ho : Tidak ada pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Ha : Ada pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

### b. Kriteria

Jika sig penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

### c. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### d. Kesimpulan

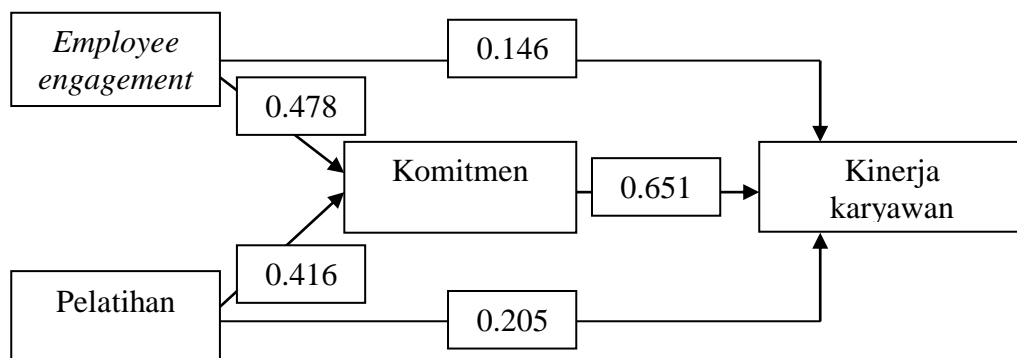
Berdasarkan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi, “Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan”, **terbukti**.

### 4.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Model analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis 6 dan 7. Pada penelitian ini akan menggunakan analisis jalur untuk mengetahui besar mana antara pengaruh langsung *employee engagement* dan pelatihan terhadap kinerja

karyawan komitmen organisasional atau tidak melalui kepuasan kerja. Adapun angka yang akan digunakan untuk membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat diketahui dengan melihat tabel hasil regresi sebelumnya, tepatnya pada kolom *standardized coefficients* Beta yang sudah ditampilkan pada sub bab sebelumnya yaitu pada tabel 4.28 untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung *employee engagement* terhadap komitmen organisasional dan pelatihan terhadap komitmen organisasional. Pada tabel 4.29 untuk melihat besarnya pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.29.

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antar variabel dalam penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk diagram *path*:



**Gambar 4.1** Diagram Analisis *Path*

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), tanpa dimediasi oleh variabel lain. Berikut ini merupakan analisis pada pengaruh langsung:

## 1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

$$X_1 \rightarrow Y = 0,146$$

- b. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan

$$X_2 \rightarrow Y = 0,205$$

- c. Pengaruh variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasional

$$X_1 \rightarrow Z = 0,478$$

- d. Pengaruh variabel pelatihan terhadap komitmen organisasional

$$X_2 \rightarrow Z = 0,416$$

- e. Pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,651$$

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Analisis jalur yang digunakan di dalam penelitian, bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar antara variabel *employee engagement* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui atau tanpa melalui komitmen organisasional. Dalam menguji pengaruh tidak langsung, peneliti menggunakan uji sobel. Dikatakan memiliki pengaruh tidak langsung lebih baik dari pada pengaruh secara langsung apabila nilai Z yang dihasilkan  $>1,96$  atau  $< -1,96$ . Adapun analisis uji sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30 Rangkuman Uji Sobel

Pengaruh Variabel	Beta X-Z	Beta Z-Y	Std. Eror X-Z	Std. Eror Z-Y	Z
<i>Employee Engagement</i> ( $X_1$ ) → Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,445	0,709	0,078	0,083	4,744
Pelatihan ( $X_2$ ) → Komitmen Organisasional (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,442	0,709	0,088	0,083	4,329

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Berikut ini adalah ringkasan perhitungan tidak langsung dari variabel *employee engagement* ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z):

1. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *employee engagement* terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4,744. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $4,744 > 1,96$ . Artinya, hipotesis keenam yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional”, **terbukti**.
2. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4,329. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $4,329 > 1,96$ . Artinya, hipotesis ketujuh yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional”, **terbukti**.

#### 4.8.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut ditampilkan rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.31 sebagai berikut:

**Tabel 4.31 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
<b>H1</b>	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>
<b>H2</b>	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H3</b>	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasional	<b>Terbukti</b>
<b>H4</b>	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel pelatihan terhadap komitmen organisasional	<b>Terbukti</b>
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	<b>Terbukti</b>
<b>H6</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional	<b>Terbukti</b>
<b>H7</b>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional	<b>Terbukti</b>

#### 4.9. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di RSUD Aisyiyah di Purworejo dengan jumlah responden sebanyak 80 karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan kemudian kuesioner tersebut dianalisis. Demografi responden yang mendominasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 64 orang, dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 55 orang, dengan usia 21-30 tahun sebanyak 46 orang dan lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 51 orang. Persepsi karyawan terhadap indikator *employee engagement* (X1) dengan nilai rata-rata 3,72 (Tabel 4.12) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator pelatihan (X2) dengan nilai rata-rata 3,93 (Tabel 4.14) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator komitmen organisasional (Z) dengan nilai rata-rata 4,01 (Tabel 4.16) memperlihatkan hasil yang baik. Persepsi karyawan terhadap indikator kinerja karyawan (Y) dengan nilai rata-rata 3,88 (Tabel 4.18) memperlihatkan hasil yang baik.

Uji validitas juga memperlihatkan hasil yang valid pada seluruh pernyataan dalam kuesioner masing-masing variabel yang memiliki r-hitung yang lebih besar dari r-tabel. Pada uji reliabilitas hasilnya menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner tersebut reliabel dan uji reliabilitas terpenuhi.

##### 4.9.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah Purworejo, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,031 < 0,05$ .



Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari *employee engagement* akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama diterima.

*Employee engagement* merupakan pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka (Kahn, dalam Albrecht 2010). *Employee engagement* yang baik dirasakan oleh karyawan akan menjadikannya bekerja dengan baik. Karyawan merasa menjadi bagian dari instansi dan menjadikannya rasa bangga menjadi bagian tersebut. Dengan demikian menjadikan karyawan bekerja secara maksimal. Hal ini dapat memberikan dampak positif berupa tercapainya tujuan organisasi dan dapat memberikan pelayanan kesehatan secara maksimal. Sebaliknya, jika perasaan itu tidak dimiliki oleh para karyawan, maka karyawan juga tidak akan bekerja dengan efisien, memiliki komitmen yang rendah, produktifitas yang buruk yang kesemuanya berimbas pada rendahnya kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anitha (2014) yang menjelaskan bahwa faktor yang diidentifikasi adalah prediktor dari keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Lewiuci dan Mustamu (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

#### **4.9.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah Purworejo, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua diterima.

Pelatihan menurut Dessler (2015:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan memiliki tujuan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya pada organisasi. Dengan demikian program pelatihan sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja dari karyawan. Pemberian pelatihan merupakan suatu proses menambah kemampuan, mengarahkan potensi karyawan supaya secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan pada karyawan akan berdampak pada kecakapan karyawan dalam menghadapi permasalahan yang nantinya ditemui dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin baiknya pelatihan pada karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan..

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aboyassin (2017) menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Dang kum dkk (2014), pada penelitian tersebut menegaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.9.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif *employee engagement* terhadap komitmen organisasional di RSUD Aisyiyah Purworejo, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari *employee engagement* akan mempengaruhi komitmen organisasional dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga diterima.

*Employee engagement* merupakan keterikatan emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Keterikatan emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi kepada instansi akan dengan sukarela melakukan pekerjaannya, memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja. Keterikatan karyawan yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kontinu karyawan. Dengan demikian keterikatan emosional yang tinggi karyawan akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, tetap bertahan pada organisasi serta adanya keinginan untuk berkembang dengan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Albdour dan Ikhlas (2014) yang menyatakan *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh

Thoyib dan Rofiaty (2011) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan yang tinggi secara positif memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasional.

#### **4.9.4 Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif pelatihan terhadap komitmen organisasional di RSUD Aisyiyah Purworejo, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin baik dari pelatihan akan meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat diterima.

Pelatihan merupakan sebuah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Handoko, 2001). Pelatihan pada karyawan mempunyai tujuan meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bekerja, sehingga akan dapat menjadikan karyawan mampu menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan yang dihadapi. Adanya pelatihan bagi karyawan menjadikannya merasa bangga pada organisasi karena akan mengembangkan kemampuannya. Hal ini akan dapat menimbulkan keterikatan emosi positif pada karyawan yang menjadikannya setia pada organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Basher dkk (2015) menemukan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian lain oleh

Nkosi (2015) menyatakan bahwa pelatihan memiliki dampak positif dan juga signifikan terhadap komitmen karyawan di organisasi.

#### **4.9.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah Purworejo, dibuktikan dengan hasil uji t dimana besarnya angka signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis kelima diterima.

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Menurut Mathis and Jackson (2005) komitmen ialah sebuah tingkat sampai dimana karyawan dengan sangat yakin dan menerima apa yang menjadi tujuan dari organisasi sehingga pada akhirnya karyawan ingin untuk tetap tinggal. Tingginya komitmen dari karyawan akan dapat terlihat dari tingkah laku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang karyawan dengan komitmen organisasional tinggi pada organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya tujuan organisasi. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang

rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Al Zefeit et al (2017), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Hafiz (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki efek dan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.9.6 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan menggunakan uji sobel yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4,773. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $4,773 > 1,96$ . Artinya, hipotesis keenam penelitian ini diterima.

*Employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Karyawan yang merasa mempunyai ikatan positif dengan organisasi akan merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias tinggi pada pekerjaan dan organisasinya. Hal ini menjadikan karyawan mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi. Perusahaan yang mempunyai komitmen tinggi akan menjadikan kinerja yang baik dan tercapainya tujuan organisasi, yaitu memberikan pelayanan keseyatan yang terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indayati, Thoyib dan Rofiaty (2011) menunjukkan bahwa *employee engagement* melalui komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap dengan kinerja karyawan.

#### **4.9.7 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis jalur dengan menggunakan uji sobel yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa besarnya nilai Z dari pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional adalah sebesar 4,024. Hasil tersebut lebih besar dari besarnya indikator yang telah ditetapkan yaitu  $4,024 > 1,96$ . Artinya, hipotesis ketujuh penelitian ini diterima.

Pelatihan kerja bagi karyawan akan menjadikan komitmen karyawan meningkat terhadap perusahaan, yang mana karyawan akan merasa semakin cakap memenuhi tugas dan tanggung jawab dan menunjukkan kinerja terbaiknya. Dengan memberikan pelatihan kepada karyawan akan membawa pengaruh positif pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin baiknya pelatihan akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dan dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan maupun perusahaan. Hal ini menjadikan karyawan akan bekerja dengan baik, mencapai target dan mencapai standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pelatihan kerja bagi karyawan akan menciptakan

sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi pada perusahaan, dan akan membawa pengaruh yang kuat bagi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriansyah (2016) menyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tabouli e.t (2016) menjelaskan bagaimana pengaruh dari praktik-praktik sumber daya manusia (termasuk di dalamnya terdapat pelatihan dan pengembangan) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah, Purworejo.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah, Purworejo.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di RSUD Aisyiyah, Purworejo.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di RSUD Aisyiyah, Purworejo.
5. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Aisyiyah, Purworejo.
6. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di RSUD Aisyiyah Purworejo.
7. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di RSUD Aisyiyah Purworejo.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

### **A. Bagi Karyawan RSU Aisyiyah Purworejo**

1. Karyawan diharapkan mampu memiliki rasa keterikatan dalam bekerja di rumah sakit.
2. Karyawan diharapkan dapat mengikuti program pelatihan dengan baik.
3. Karyawan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap rumah sakit. Sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

### **B. Bagi Pimpinan dan Pihak Rumah Sakit Umum Aisyiyah Purworejo**

1. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat menciptakan program yang bertujuan untuk mengikat karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman ketika bekerja di rumah sakit.
2. Pimpinan dan organisasi diharapkan dapat memberikan program pelatihan yang baik, sehingga karyawan dapat lebih mamahami pekerjaannya.

### **C. Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai keterikatan kerja dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja yang tidak terdapat pada penelitian ini

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan lebih dalam mengenai pelatihan dan dapat menjelaskan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap pelatihan yang tidak terdapat pada penelitian ini.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan jumlah sampel yang besar dan memiliki tingkat kompleksitas responden yang tinggi, karena semakin besar jumlah dan tingkat kompleksitasnya maka nilai statistik penelitian akan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Aboyassin, Naser A. MustafaA, F. Sultan. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*. Vol. 8, No. 5.
- Agyemang, C. B., Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations In Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol. 1, No. 4, hal: 20-23.
- Albdour, Ali A. and Ikhlas I. A. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*. 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346.
- Albrecht, S. L. (ed). (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, & Research*. Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- Allen, N. J., and Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Volume 63, hal. 44.
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1- 18.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page.
- Anindita, R., S. A, Emilia. (2017). How Employee Engagement Mediates The Influence of Individual Factors Toward Organizational Commitment. *Problems and Perspective in Management*. Vol.16.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 No. 3, 2014 pp. 308-323.

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. human relations.* 65(10), 1359-1378.
- Barthos, Basir. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bartlett John G., Dowell Scott F., Mandell Lionel A., File Thomas M., Jr., Musher Daniel M. and Fine Michael J. (2000). Practice Guidelines for the Management of Community-Acquired Pneumonia in Adults. *Clinical Infectious Diseases*, 31, 347-382.
- Basch, C. E. (2011). Vision and the Achievement Gap Among Urban Minority Youth. *Journal of School Health*. 81(10), p. 601.
- Bernardin, J. and Russel. J.E.A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill Book Co.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14 (3), 333-349.
- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, S. (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Drucker, P. (2002). *Effective Executive*. Australia: Harper Collins Publishers.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Field, LK., dan Buitendach, J.H. (2011). Happiness, Work Engagement and Organizational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*. 37(1), 1-10.
- Folorunso, Adewale, and Abodunde. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4, No. 8, pp: 275-286.
- Geldenhuis, M., L, Karolina. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 40, No. 1.

- Ghafoor, A., Tahir M. Q., M. Aslam K. and Syed T. H. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(17), pp. 7391-7403.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Gill, C. (1999). Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management. *RMIT Business*. 13, hal: 1-45.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. Vol. 21, 123-136.
- Gunlu, Ebru, Mehmet A. and Nilufer S. P. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22 No. 5, 2010 pp. 693-717.
- Gunu, U., E. Oni dan O, Ajayi. (2013). Empirical Study of Training and Development as a Tool for Organization Performance in One of Selected Bank in Nigeria Stated. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management*. Vol. 2, Issue 10, pp. 78-87.
- Hafiz AZ. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahor. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol 7, No 2.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S.P. (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indayati, Nurul, Armanu T., Rofiaty. (2012). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10, No.2.
- Johnson, J. (2015), Employee Engagement and Organizational Commitment among It Sector Employees in Kerala. *Twelfth AIMS International Conference on Management*. ISBN: 978-81-924713-8-9.
- Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*. Vol 33, pp. 692-724.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.

- Khan, Muhammad R., Ziauddin and M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. Volume 15, No. 3.
- Klein, D. A. & Ramsay, C. (2009). Practical Guidance on Building A Solid Employee Engagement Survey. *In Sirota Survey Intelligence's Article*. Vol. 2, No. 4.
- Kourdi, J. (2009). *100 Great Business Ideas*. Singapore: Marshall Carvendish International.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Billsberry, J. (2013). *Person-Organization Fit: Key Issues and New Direction*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Kum, F. D., & Cowden, R. (2014). The Impact Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*. Vol. 3, No. 3.
- Kuncoro, Mudrajad. (2004). *Otonomi & Pembangunan Daerah, Reformasi, Perencanaan, strategi, dan Peluang*. Jakarta: Erlangga.
- Laschinger, H., Wong, C. A. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduated Nurses. *Nursing Leadership*. Vol. 19, No. 3.
- Lewiuci, Princes G. dan Ronny H. M. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*. Vol. 4, No. 2.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. US: Wiley Blackwell.
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Markos, S & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5 (12): 89-96.
- Mathis, R.L. and J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance." A study of Meli bank. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 5(5), 164-171.

- Morris, S., & Snell, S. (2010). *The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity*. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage.
- Newstrom, J. W. (2011). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Boston: McGraw Hill International Edition.
- Ng'ang'a, R. (2013). The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3, No. 9.
- Nourudden Bashir, dan Choi Sang Long. (2015). The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*. Vol 34, No 10.
- Ramadhan, N. Dan Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 14, No. 1.
- Robbins, S. P., Timothy A. J. (2008). *Perilaku Organisasi (terj.) Buku 1 Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sattar, T., Ahmad, K. & Hassan S.M. (2015). Role of Human Resource Practices In Employee Performance and Job Satisfaction With Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*. Vol. 53, No. 1, pp. 81-96.
- Schaufeli, et.al. (2002). Burnout and engagement in university students: A Cross National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 33 (5), 464-481.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscript*: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Routledge Taylor and Franco Group*. Vol. 20(2): 177-196.
- Siagian, P. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, Ajay and Bindu G. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 22 No. 6, pp. 1192-1211.
- Siswanto. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (MDSM), Pendekatan Normatif Versus Kontekstual. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*. Vol. 13 (1), hal. 32-41.



- Snell, S., dan Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. United Kingdom: South- Western Cengage Learning.
- Snell, S., dan Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources (16 th ed.)*. South Western: Cengage Learning.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tabouli, E. M. A., H, N. Ahmed, & S, M. Nashief. (2016), The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. *Asian Social Science*. Vol. 12, No. 9.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Farnsisco: BK.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wiener, Y., dan Vardi, Y. (1980). Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes—an Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 26, 81-96.
- Winowoda, D. A. (2018). “Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Yiing, L. H. and Kamarul Z. B. A. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, pp. 53-86.
- Yusieni, Y. (2017). “Upaya Meningkatkan Employee Performance Melalui Employee Engagement dan Organizational Commitment CV. Nipson Paint Surabaya Bagian Produksi”. *Tesis*. Pascasarjana Universitas Surabaya.

# LAMPIRAN

**Lampiran 1**  
**Angket Penelitian**

Kepada Yth. Responden Penelitian RSUD Aisyiyah Purworejo

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa program S-1 Universitas Islam Indonesia :

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim

NIM : 14311150

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “**Pengaruh *Employee Engagement* dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di RSUD Aisyiyah Purworejo**”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner terjamin sepenuhnya. Jawaban yang diberikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Saya ucapkan terima kasih atas partisipasi dan kesediaan Saudara/i dalam mengisi kuesioner.

Hormat Saya,

Muhammad Luqmanul Hakim

**Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki /  Perempuan
3. Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  
 Diploma (D1/D2/D3)  
 Sarjana (S1/S2/S3)
4. Profesi :  Dokter  
 Perawat  
 Bidan  
 Karyawan

5. Usia :  21 – 30     41 - 50  
 31 – 40     Di atas 50
6. Lama Bekerja :  1 – 5 Tahun     11 – 15 Tahun  
 6 – 10 Tahun     Di atas 15 Tahun

### Petunjuk

1. Saudara/i berikan tanggapan sesuai dengan kenyataan selama bekerja di perusahaan ini
2. Berikan tanggapan dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom yang disediakan
3. Dimohon untuk mengisi tanggapan seluruh pertanyaan yang tersedia
4. Keterangan

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

R = Ragu – Ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

### *EMPLOYEE ENGAGEMENT (X<sub>1</sub>)*

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
<b><i>Vigor</i></b>						
1.1.1	Saya memiliki energi yang tinggi ketika bekerja	1	2	3	4	5
1.1.2	Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
1.1.3	Saya bersemangat ketika bekerja	1	2	3	4	5
1.1.4	Saya pantang menyerah ketika bekerja	1	2	3	4	5
<b><i>Dedication</i></b>						
1.2.1	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan	1	2	3	4	5
1.2.2	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi	1	2	3	4	5
1.2.3	Saya nyaman dengan lingkungan tempat bekerja	1	2	3	4	5
1.2.4	Saya bangga terhadap pekerjaan	1	2	3	4	5

1.2.5	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi	1	2	3	4	5
1.2.6	Saya mau bekerja lebih untuk organisasi	1	2	3	4	5
<b>Absorption</b>						
1.3.1	Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan	1	2	3	4	5
1.3.2	Saya menikmati pekerjaan hingga lupa waktu	1	2	3	4	5
1.3.3	Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja	1	2	3	4	5
1.3.4	Saya sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan	1	2	3	4	5
1.3.5	Saya mampu menjaga rahasia organisasi	1	2	3	4	5
1.3.6	Saya tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain	1	2	3	4	5

### PELATIHAN (X<sub>2</sub>)

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
<b>Reaksi</b>						
2.1.1	Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
2.1.2	Pelatihan yang diberikan memberikan nilai lebih bagi saya	1	2	3	4	5
2.1.3	Pelatihan yang diberikan tepat dengan apa yang saya butuhkan	1	2	3	4	5
<b>Pembelajaran</b>						
2.2.1	Manajer menunjukkan keinginan yang tinggi untuk memberikan pembelajaran kepada saya	1	2	3	4	5
2.2.2	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan	1	2	3	4	5
2.2.3	Organisasi meminta kepada saya untuk membantu karyawan lainnya	1	2	3	4	5
<b>Perilaku</b>						
2.3.1	Perilaku moral yang saya miliki meningkat setelah mendapatkan pelatihan	1	2	3	4	5
2.3.2	Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada konsumen setelah mendapatkan pelatihan	1	2	3	4	5
<b>Hasil</b>						

2.4.1	Saya merasa terdapat peningkatan kemampuan setelah mendapatkan pelatihan	1	2	3	4	5
2.4.2	Saya dapat menemukan metode baru dalam melakukan pekerjaannya setelah mendapatkan pelatihan	1	2	3	4	5
2.4.3	Saya merasakan dapat menggunakan kemampuan dengan kreatif setelah mendapatkan pelatihan	1	2	3	4	5
2.4.4	Wawasan saya bertambah setelah mendapatkan pelatihan dan dapat menggunakannya dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5

### KOMITMEN PEKERJA (Z)

Kode	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
<b>Komitmen Afektif</b>						
3.1.1	Saya bahagia apabila dapat menghabiskan karir di dalam organisasi	1	2	3	4	5
3.1.2	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi	1	2	3	4	5
3.1.3	Saya bangga dapat bekerja di organisasi	1	2	3	4	5
<b>Komitmen Kelanjutan</b>						
3.2.1	Saya membutuhkan pekerjaan yang dilakukan sekarang	1	2	3	4	5
3.2.2	Saya merasa kehidupan akan terganggu apabila meninggalkan organisasi saat ini	1	2	3	4	5
3.2.3	Saya memiliki motivasi kerja untuk memperoleh kompensasi yang diberikan organisasi	1	2	3	4	5
<b>Komitmen Normatif</b>						
3.3.1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5
3.3.2	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di organisasi	1	2	3	4	5
3.3.3	Saya memberikan performa yang terbaik untuk organisasi	1	2	3	4	5
3.3.4	Saya bertanggungjawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan organisasi	1	2	3	4	5

**KINERJA (Y)****Usaha yang dicurahkan**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.1.1	Saya seorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.	1	2	3	4	5
4.1.2	Motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja saya.					
4.1.3	Saya merasa tidak senang ketika pekerjaan yang saya lakukan tidak sesuai dengan standart yang ada	1	2	3	4	5
4.1.4	Kemampuan saya dapat dicurahkan dengan baik dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4.1.5	Saya merasa ketepatan waktu hadir menjadi aspek penting bagi diri saya	1	2	3	4	5

**Kemampuan Individual**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.2.1	Saya dapat memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5
4.2.2	Saya merasa puas dengan kinerja saya karena dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5
4.2.3	Saya dapat menggunakan potensi yang saya miliki untuk bekerja dengan baik di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
4.2.4	Saya merasa terdorong untuk menemukan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu.	1	2	3	4	5

**Dukungan Organisasional**

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.3.1	Saya mendapatkan pelatihan dengan sangat baik didalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5
4.3.2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart operational procedures (SOP) yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
4.3.2	Saya dapat bekerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan tugas saya	1	2	3	4	5
4.3.3	Saya selalu menerima respon yang positif dengan sesame karyawan.	1	2	3	4	5





41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
42	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,63
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,56
45	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,63
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
47	3	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	4	3,06
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1,88
50	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,31
51	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3,44
52	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3,19
53	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2,31
54	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3,56
55	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,63
56	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3,63
57	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,13
58	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4,63
59	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4,56
60	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2,31
61	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,69
62	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3,56
63	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,25
64	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
65	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2,31
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
67	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3,44
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	2	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	4	3	3,13
71	5	3	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	5	3	4	3,88
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
75	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88
76	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,63
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
78	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,56
79	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,63
80	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,25

### Tabulasi Variabel Pelatihan

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4,25
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3,42
5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4,42
6	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4,50
7	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4,25
8	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3,25
9	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4,25
10	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,42
11	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3,42
12	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3,33
13	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3,50
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
15	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4,25
16	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,58
17	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4,17
18	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3,50
19	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,58
20	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3,83
21	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3,67
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
23	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4,58
24	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3,75
25	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,42
26	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4,08
27	5	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5	3,67
28	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4,25
29	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4,08
30	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,42
31	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4,25
32	4	3	3	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3,92
33	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,83
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,33
37	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4,25
38	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3,92
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
40	4	1	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3,33

41	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,83
42	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
43	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,17
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
45	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4,00
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
47	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1,42
48	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,83
49	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1,42
50	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3,25
51	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3,58
52	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4,42
53	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3,42
54	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4,58
55	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3,17
56	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,17
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
58	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,67
59	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4,25
60	4	3	2	4	2	4	3	2	4	4	2	4	3,17
61	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,83
62	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4,33
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
64	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,83
65	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3,33
66	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,33
67	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,83
68	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4,67
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
70	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,33
71	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4,25
72	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4,33
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
74	4	1	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3,33
75	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,83
76	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
77	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,17
78	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,17
79	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4,00
80	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3,58



41	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4,00
42	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4,00
43	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,80
44	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
47	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2,40
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2,40
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
51	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,80
52	3	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4,40
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
54	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4,40
55	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3,60
56	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,80
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
58	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,20
59	4	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4,20
60	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,20
61	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,80
62	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	4,40
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
65	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,20
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
67	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,80
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
69	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,80
70	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,60
71	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,80
72	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,80
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
75	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4,00
76	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4,00
77	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,80
78	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,80
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
80	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3,40



41	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,85
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3,46
44	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4,46
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
50	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3,31
51	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3,31
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
53	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
54	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,23
55	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3,92
56	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3,31
57	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3,69
58	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4,69
59	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4,38
60	4	2	3	4	2	3	4	2	2	3	4	2	3	2,92
61	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3,54
62	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,23
63	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2,62
64	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3,85
65	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,23
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
67	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3,69
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
69	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,46
70	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3,38
71	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4,69
72	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,85
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
75	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3,08
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
77	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
78	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4,46
79	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,85
80	4	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	4	3,38

**Lampiran 3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement***

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.2	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.3	Pearson Correlation	.866**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.4	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.5	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.6	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.7	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.8	Pearson Correlation	.838**



	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.9	Pearson Correlation	.876**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.10	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.11	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.12	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.13	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.14	Pearson Correlation	.866**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.15	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X1.16	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	80
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2- tailed)	
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.2	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.3	Pearson Correlation	.848**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.4	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.5	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.6	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.7	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.8	Pearson Correlation	.848**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.9	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.10	Pearson Correlation	.803**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.11	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2.12	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional**

		Z
Z1.1	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.2	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.3	Pearson Correlation	.710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.4	Pearson Correlation	.933**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.5	Pearson Correlation	.909**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.6	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.7	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.8	Pearson Correlation	.710**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.9	Pearson Correlation	.933**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z1.10	Pearson Correlation	.909**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Z	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

		Y
Y1.1	Pearson Correlation	.889**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.2	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.3	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.4	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.5	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.6	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.7	Pearson Correlation	.894**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.8	Pearson Correlation	.880**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.9	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.10	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.11	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.12	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y1.13	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Lampiran 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

**1. *Employee Engagement***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	16

**2. *Pelatihan***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	12

**3. *Komitmen Organisasional***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	10

**4. *Kinerja Karyawan***

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	13

**Lampiran 8**  
**Hasil Analisis Kuantitatif**

**1. Pengaruh *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>), Pelatihan (X<sub>2</sub>) Terhadap Komitmen Organisasional (Z)**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.594	.42275

a. Predictors: (Constant), pelatihan , employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.619	.323		1.916	.059
	employee engagement	.445	.078	.478	5.738	.000
	Pelatihan	.442	.088	.416	4.990	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.054	2	10.527	58.903	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.761	77	.179		
	Total	34.816	79			

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

b. Predictors: (Constant), pelatihan , employee engagement

**2. Pengaruh Pengaruh *Employee Engagement* ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $Z$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.909 <sup>a</sup>	.826	.819	.30718

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, pelatihan , employee engagement

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.450	.240		-1.873	.065
	employee engagement	.148	.067	.146	2.198	.031
	pelatihan	.237	.074	.205	3.203	.002
	komitmen organisasi	.709	.083	.651	8.563	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.075	3	11.358	120.374	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.171	76	.094		
	Total	41.247	79			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, pelatihan , employee engagement

## Lampiran 9

### Hasil Uji Asumsi Klasik Tahap 1

#### 1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.41736637
	Absolute	.072
Most Extreme Differences	Positive	.065
	Negative	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		.645
Asymp. Sig. (2-tailed)		.799

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.619	.323		1.916	.059		
employee engagement	.445	.078	.478	5.738	.000	.739	1.353
Pelatihan	.442	.088	.416	4.990	.000	.739	1.353

a. Dependent Variable: komitmen organisasi

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.294	.215		1.364	.176
	employee engagement	.012	.052	.031	.232	.817
	Pelatihan	-.007	.059	-.016	-.123	.903

a. Dependent Variable: ABS\_RES

**Hasil Uji Asumsi Klasik Tahap 2**

## 1. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.30129088
	Absolute	.112
Most Extreme Differences	Positive	.112
	Negative	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z		.997
Asymp. Sig. (2-tailed)		.273

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 2. Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.450	.240		-1.873	.065		
employee engagement	.148	.067	.146	2.198	.031	.518	1.932
Pelatihan	.237	.074	.205	3.203	.002	.558	1.791
komitmen organisasi	.709	.083	.651	8.563	.000	.395	2.530

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.404	.183		2.205	.030
1 employee engagement	.043	.051	.129	.832	.408
Pelatihan	.036	.056	.097	.648	.519
komitmen organisasi	-.118	.063	-.333	-1.869	.066

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

**Lampiran 10**  
**Analisis Deskriptif**

**usia responden**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 - 30 tahun	46	57.5	57.5	57.5
31 - 40 tahun	21	26.3	26.3	83.8
Valid 41 - 50 tahun	9	11.3	11.3	95.0
> 50 tahun	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**jenis kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	16	20.0	20.0	20.0
Valid perempuan	64	80.0	80.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/SMK	8	10.0	10.0	10.0
Valid Diploma	55	68.8	68.8	78.8
Sarjana	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**Profesi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dokter	8	10.0	10.0	10.0
Valid Perawat	36	45.0	45.0	55.0
Karyawan	36	45.0	45.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**lama kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5 tahun	51	63.8	63.8	63.8
6-10 tahun	17	21.3	21.3	85.0
Valid 11-15 tahun	6	7.5	7.5	92.5
> 15 tahun	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	





**Lampiran 12**  
**Surat Izin Penelitian**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 308/DEK/10/Div.SDM/X/2018  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
RSU Aisyiyah Purworejo

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim  
No. Mahasiswa : 14311150  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Jln. Cemara Gg. Pisang Condongcatur

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**“ Pengaruh Employee Engagement dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening di RSU Aisyiyah Purworejo ”**

Dosen Pembimbing : Andriyastuti Suratman,SE.,MM.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 15 Oktober 2018



Jaka Sriyana, SE.,M.Si., Ph.D  
NIK. : 93 313 0101

**Lampiran 13**  
**Surat Balasan Izin Penelitian**



**RUMAH SAKIT UMUM 'AISYIYAH PURWOREJO**  
**Jalan May Jend. Soetoyo No. 113 Purworejo**  
**Telp. (0275) 321435**

Nomor : 523/KT 7.4/RSA/XI/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
Jalan Condongcatur Depok Sleman  
Yogyakarta

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Menindaklanjuti surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia nomor 308/DEK/10/Div. SDM/X/2018 tertanggal 15 Oktober 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian, dengan data sebagai berikut :

Nama Mahasiswa : Muhammad Luqmanul Hakim  
No. Mahasiswa : 14311150  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Jalan Cemara Gang Pisang  
Condongcatur Depok Sleman

Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut di atas telah melakukan pengambilan data (penelitian) di RSU 'Aisyiyah Purworejo untuk keperluan penyusunan skripsi.

Demikian agar menjadikan periksa dan guna seperlunya.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Purworejo, 01 November 2018

RSU 'Aisyiyah Purworejo  
Direktur

dr. H. Muhammad Maimun, MPH  
NBM : 754072

**Lampiran 14**  
**Surat Keterangan Plagiarisme**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**DIREKTORAT PERPUSTAKAAN**

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA  
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091  
<http://library.uui.ac.id>; e-mail: [perpustakaan@uui.ac.id](mailto:perpustakaan@uui.ac.id)

**SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI**

No. 1038693431 /Perpus/10/Div.PP/XI/2018

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**  
NIK : **861002112**  
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim  
Nomor Mahasiswa : 14311150  
Fakultas / Prodi : Ekonomi/ Manajemen  
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Employee Engagement dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSU Aisyiyah Purworejo.

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **20 (Dua Puluh) %**.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 14 November 2018  
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai  
Direktorat Perpustakaan

Ismanto  
NIK: 861002112

**Lampiran 15**  
**Biodata Penulis**

Nama : Muhammad Luqmanul Hakim

Tempat, Tanggal Lahir : Purworejo, 13 Maret 1996

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 14311150

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Jalan Cemara, Gang Pisang, Ngaglik, Sleman

Pendidikan Formal :

1. 2001 – 2002 : TK ABA Baledono
2. 2002 – 2006 : SD Muhammadiyah Purworejo
3. 2006 – 2008 : SD Muhammadiyah Kutoarjo
4. 2008 – 2011 : SMP Darul Hikmah Kutoarjo
5. 2011 – 2014 : SMA Mu'allimin Yogyakarta
6. 2014 – 2018 : Universitas Islam Indonesia

Email : [luqmanulhakim1326@gmail.com](mailto:luqmanulhakim1326@gmail.com)