

PENGARUH PRAKTIK *HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE*

TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*

(Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai)

ACC untuk ujian skripsi.
Yogyakarta, 12 Maret 2023



Oleh:

Nama Peneliti : Agung Prasetyo

Nomor Induk Mahasiswa : 18311055

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

**PENGARUH PRAKTIK HIGH PERFORMANCE HUMAN
RESOURCE TERHADAP WORK ENGAGEMENT
(Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai)**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama Peneliti : Agung Prasetyo
Nomor Induk Mahasiswa : 18311055
Nama Dosen : Dr. Majang Palupi, BBA., MBA
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan 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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya anggap menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 10 Maret 2023



Agung Prasetyo

الجمهورية الإسلامية اندونيسية

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

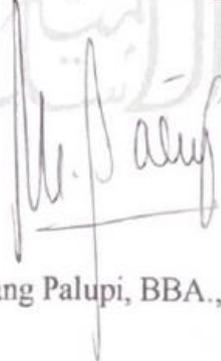
**PENGARUH PRAKTIK HIGH PERFORMANCE HUMAN
RESOURCE TERHADAP WORK ENGAGEMENT
(Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai)**

Nama Peneliti : Agung Prasetyo
Nomor Induk Mahasiswa : 18311056
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Maret 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICES TERHADAP WORK
ENGAGEMENT (STUDI KASUS PADA KANTOR SEKRETARIAT DPRD DI KOTA DUMAI)**

Disusun Oleh : **AGUNG PRASETYO**

Nomor Mahasiswa : **18311055**

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

Pada hari, tanggal: Selasa, 04 April 2023

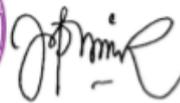
Penguji/ Pembimbing TA : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

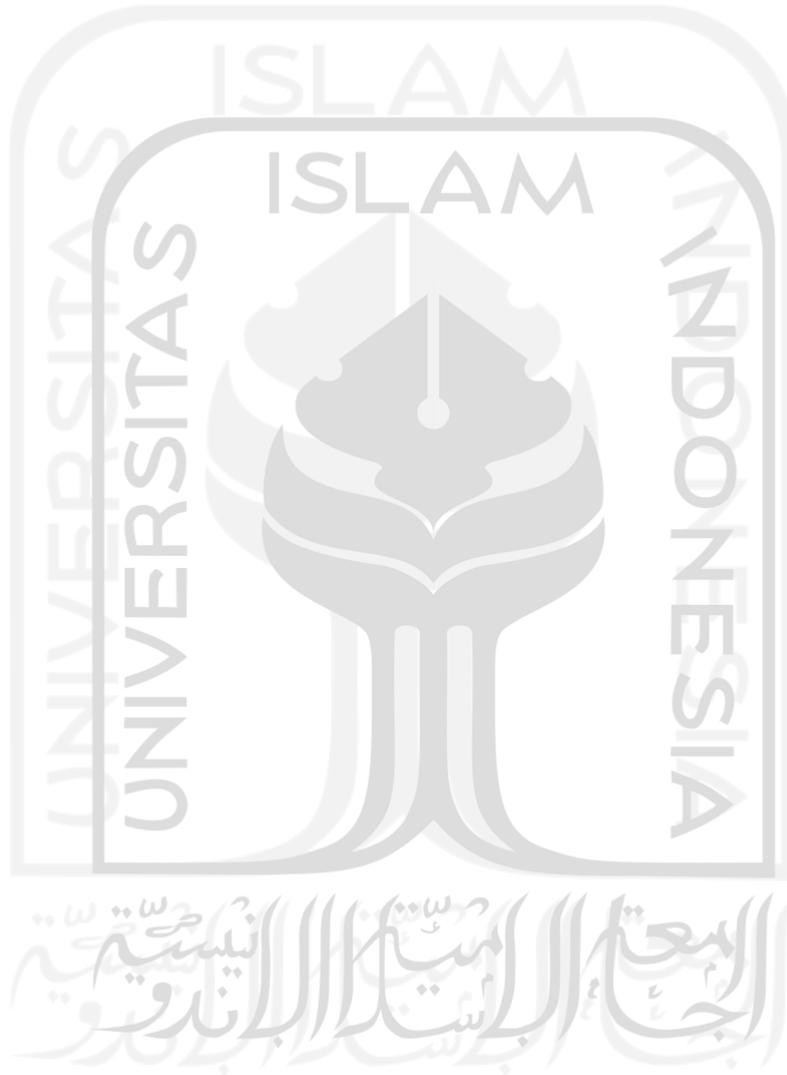


Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini sepenuhnya saya dedikasikan untuk Mama, Papa, dan Adik saya.



MOTTO

الصَّابِرِينَ مَعَ اللَّهِ إِنَّ

“Sesungguhnya Allah bersama dengan orang-orang yang sabar.” QS 2:153.



**PENGARUH PRAKTIK HIGH PERFORMANCE HUMAN RESOURCE
TERHADAP WORK ENGAGEMENT
(Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai)**

Agung Prasetyo

Universitas Islam Indonesia

18311055@students.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh praktik *high performance human resource* terhadap *work engagement* pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai dengan menggunakan indikator dari *high performance human resource practice* yang terdiri dari pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi dan rekrutmen, dan *reward* dan kompensasi sebagai variabel bebas. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *total sampling* yang berjumlah seratus responden. Data dikumpulkan dengan penyebaran kuisioner yang kemudian diolah menggunakan aplikasi IBM SPSS 26. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja, seleksi dan rekrutmen, dan *reward* dan kompensasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Sedangkan variabel keamanan kerja menunjukkan dampak positif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Sementara variabel partisipasi dan komunikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan dampak negative namun tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja.

Kata kunci: *High-Performance Human Resource Practice, Extensive Training, Selection and Recruitment, Reward and Compensation, Work Engagement.*

**THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCE
PRACTICE TOWARDS WORK ENGAGEMENT
(Case Study in the Secretary Office of Regional House of Representatives
City of Dumai)**

Agung Prasetyo
Islamic University of Indonesia
18311055@students.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine and analyse the effect of high-performance human resource practice on work engagement in the Secretary Office of Regional House of Representatives City of Dumai by using indicators of high-performance human resource practices which consist of extensive training, employment security, participation and communication, selection and recruitment, and reward and compensation as independent variables. This research is quantitative research which has a total sampling technique of 100 respondents. Data was collected by distributing questionnaires which were then processed using the IBM SPSS 26 application. The results of this study indicate that the variables of extensive training, selection and recruitment, and reward and compensation have a positive and significant impact on work engagement. While the variable employment security has a positive but not significant impact on work engagement. The variable of participation and communication has a negative but not significant impact on work engagement.

Keyword: High-Performance Human Resource Practice, Extensive Training, Selection and Recruitment, Reward and Compensation, Work Engagement

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim,

Alhamdulillahirobbil 'alamin,

Segala puji hanya milik Allah SWT, Yang Maha Pengasih, Maha Pemurah, dan Maha Kuasa dan shalawat atas Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita ke zaman ini. Puji dan syukur yang setinggi-tingginya atas rahmat, kasih sayang, kesempatan, kesehatan, dan rahmat-Nya sehingga skripsi yang berjudul **“Pengaruh Praktik High Perfomance Human Resource terhadap Work Engagement (Study Kasus pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai)”** ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Perjalan yang telah ditempuh penulis dalam rangka pembuatan penulisan dalam rangka pembuatan skripsi ini terdapat banyak hambatan yang dihadapi, namun berkat kehendak-Nya penulis dapat berhasil menyelesaikan penyusunan skripsi ini tidak lain berkat do'a, usaha, dukungan, bimbingan, dan bantuan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih pada:

1. **Allah SWT.** yang selalu memberikan rahmat, hidayah, kesehatan, rizki, dan selalu memberikan kesabaran serta kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik,
2. **Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D.,** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia,

3. **Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.**, selaku Ketua Jurusan Manajemen, Universitas Islam Indonesia,
4. **Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.**, selaku dosen pembimbing, atas segala bimbingan, ajaran, waktu, dan ilmu-ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini,
5. Semua **Bapak dan Ibu Dosen** beserta **Staff** di jurusan Manajemen, atas ilmu dan bantuannya selama seluruh semester,
6. Kedua orang tua tersayang, **Papa, Mama**, dan **Adik** atas dukungan dan kasih sayangnya, sehingga penulis tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini,
7. Semua pihak yang belum disebutkan satu persatu yang ikut serta memberikan do'a, dukungan, bimbingan, dan bantuan dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik serta saran demi kesempurnaan penelitian ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 9 Maret 2023

Penulis.



Agung Prasetyo

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	I
HALAMAN JUDUL	I
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	II
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	III
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	IV
HALAMAN PERSEMBAHAN	V
MOTTO	VI
ABSTRAK	VII
ABSTRACT	VIII
KATA PENGANTAR	IX
DAFTAR ISI	XI
DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR	XVII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Bagi Instansi	5
1.4.2 Bagi Akademis	6
1.4.3 Bagi Peneliti	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.1.1 Pengaruh High Performance Human Resource Practices Terhadap Work Engagement	7
2.1.2 Pengaruh Extensive Training terhadap Work Engagement	13
2.1.3 Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement	18
2.1.4 Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement	23

2.1.5 Pengaruh Selection dan Recruitment terhadap <i>Work Engagement</i>	29
2.1.6 Pengaruh <i>Reward</i> dan Kompensasi terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan	35
2.2 Landasan Teori	40
2.2.1 High Performance Human Resource Practices (HPHRPs)	40
2.2.2 <i>Work Engagement</i> (Keterlibatan Kerja Karyawan)	41
2.2.3 Pelatihan Kerja	45
2.2.4 Keamanan Kerja	48
2.2.5 Partisipasi dan Komunikasi	50
2.2.6 Seleksi dan Rekrutmen	53
2.2.7 <i>Reward</i> dan Kompensasi	54
2.3 Hubungan Antar Variabel	59
2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan.....	59
2.3.2 Pengaruh Keamanan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan ..	60
2.3.3 Pengaruh Partisipasi dan Komunikasi terhadap Keterlibatan Karyawan	62
2.3.4 Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan	64
2.3.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Keterlibatan Karyawan	66
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	68
2.5 Hipotesis.....	69
BAB III METODE PENELITIAN	71
3.1 Pendekatan Penelitian	71
3.2 Lokasi Penelitian.....	71
3.2.1 Profil Organisasi.....	71
3.2.2 Visi dan Misi	73
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	73
3.3.1 Variabel Bebas	74
3.3.2 Variabel Terikat	79
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	80
3.4.1 Populasi	80

3.4.2 Sampel.....	81
3.5 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data	81
3.5.1 Jenis Data	81
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data.....	81
3.6 Uji Instrumen Penelitian	82
3.6.1 Uji Validitas	82
3.6.2 Uji Reliabilitas	83
3.7 Metode Analisis Data.....	84
3.7.1 Uji Asumsi Klasik	84
3.7.2 Analisis Regresi Linear	85
3.7.3 Uji Hipotesis.....	86
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	88
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	89
4.1.1 Hasil Uji Validitas	89
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	95
4.2 Analisis Deskriptif.....	96
4.2.1 Karakteristik Responden	96
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	105
4.3 Uji Asumsi Klasik	120
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas.....	120
4.3.2 Uji Multikolinearitas	121
4.3.3 Uji Normalitas	122
4.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	123
4.5 Uji Hipotesis	127
4.5.1 Hipotesis 1 : Pengaruh pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan.	128
4.5.2 Hipotesis 2 : Pengaruh kemanan kerja terhadap keterlibatan karyawan.	129
4.5.3 Hipotesis 3 : Pengaruh partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan karyawan.	130

4.5.4 Hipotesis 4 : Pengaruh seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.	131
4.5.5 Hipotesis 5 : Pengaruh <i>reward</i> dan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.	132
4.5.6 Uji F	133
4.5.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	134
4.6 Pembahasan.....	134
4.6.1 Data Deskriptif	134
4.6.2 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan	136
4.6.3 Pengaruh Keamanan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan.....	136
4.6.4 Pengaruh Partisipasi dan Komunikasi terhadap Keterlibatan Karyawan	139
4.6.5 Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen terhadap Keterlibatan Karyawan	140
4.6.6 Pengaruh <i>Reward</i> dan Kompensasi terhadap Keterlibatan Karyawan	141
BAB V KESIMPULAN	144
5.1 Kesimpulan.....	144
5.2 Saran	144
5.3 Keterbatasan Penelitian	146
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN 1.....	160

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Review Jurnal Pengaruh High-Performance Human Resource Practices terhadap Work Engagement	10
Tabel 2. 2	Review Jurnal Pengaruh Extensive Training Terhadap Work Engagement	15
Tabel 2. 3	Review Jurnal Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement	21
Tabel 2. 4	Review Jurnal Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement	26
Tabel 2. 5	Review Jurnal Pengaruh Selection and Recruitment terhadap Work Engagement	32
Tabel 2. 6	Review Jurnal Pengaruh Reward and Compensation terhadap Work Engagement	38
Tabel 4. 1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	88
Tabel 4. 2	Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel	89
Tabel 4. 3	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X_1)	90
Tabel 4. 4	Hasil Uji Validitas Variabel Keamanan Kerja (X_2)	91
Tabel 4. 5	Hasil Uji Validitas Partisipasi dan Komunikasi (X_3)	92
Tabel 4. 6	Hasil Uji Validitas Variabel Seleksi dan Rekrutmen (X_4)	93
Tabel 4. 7	Hasil Uji Validitas Variabel Reward dan Kompensasi (X_5)	94
Tabel 4. 8	Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (Y)	94
Tabel 4. 9	Hasil Uji Reliabilitas	95
Tabel 4. 10	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
Tabel 4. 11	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
Tabel 4. 12	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	98
Tabel 4. 13	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	100
Tabel 4. 14	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	101
Tabel 4. 15	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	103
Tabel 4. 16	Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian	104
Tabel 4. 17	Kategori Berdasarkan Interval	106

Tabel 4. 18	Distribusi Jawaban Responden Terkait Pelatihan Kerja	107
Tabel 4. 19	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan Kerja	107
Tabel 4. 20	Distribusi Jawaban Responden Terkait Keamanan Kerja	108
Tabel 4. 21	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Keamanan Kerja ..	110
Tabel 4. 22	Distribusi Jawaban Responden Terkait Partisipasi dan Komunikasi	111
Tabel 4. 23	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Partisipasi dan Komunikasi	112
Tabel 4. 24	Distribusi Jawaban Responden Terkait Seleksi dan Rekrutmen	113
Tabel 4. 25	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Seleksi dan rekrutmen.....	114
Tabel 4. 26	Distribusi Jawaban Responden Terkait Reward dan Kompensasi	115
Tabel 4. 27	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Reward dan kompensasi	116
Tabel 4. 28	Distribusi Jawaban Responden Terkait Keterlibatan Karyawan	118
Tabel 4. 29	Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Keterlibatan Karyawan	118
Tabel 4. 30	Rekapitulasi Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden	120
Tabel 4. 31	Hasil Uji Heterodkedastisitas	121
Tabel 4. 32	Hasil Uji Multikolinearitas	122
Tabel 4. 33	Hasil Uji Normalitas	122
Tabel 4. 34	Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik	123
Tabel 4. 35	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	124
Tabel 4. 36	Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda	127
Tabel 4. 37	Hasil Analisis Varians	133
Tabel 4. 38	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
Gambar 4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
Gambar 4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	99
Gambar 4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	100
Gambar 4. 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	101
Gambar 4. 6	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan	103
Gambar 4. 7	Rekapitulasi Karakteristik Responden	104
Gambar 4. 8	Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja	108
Gambar 4. 9	Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja	111
Gambar 4. 10	Frekuensi Kategori Jawaban Partisipasi dan Komunikasi	113
Gambar 4. 11	Frekuensi Kategori Jawaban Seleksi dan Rekrutmen	114
Gambar 4. 12	Frekuensi Kategori Jawaban Reward dan Kompensasi	117
Gambar 4. 13	Frekuensi Kategori Jawaban Keterlibatan Karyawan	119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu komponen terpenting bagi perusahaan. Akan sangat sulit bagi perusahaan untuk dapat melangsungkan operasi bisnisnya jika mereka tidak memiliki SDM yang memadai. Maka, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan praktik SDM yang terjadi di perusahaan. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menyebutkan bahwa praktik SDM adalah komponen penting yang dapat meningkatkan performa perusahaan serta dapat meningkatkan finansial perusahaan melalui inovasi karyawan (Nieves & Osorio, 2017). Selain itu, manajemen SDM yang dikelola secara sistematis dapat meningkatkan produktivitas, kompetensi, dan motivasi karyawan (Ananthram dkk., 2018; Edgar dkk., 2021). Bahkan Goyal & Patwardhan (2021) menyebutkan bahwa SDM yang dikelola dengan baik dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan.

Dalam literatur SDM, sekumpulan praktik SDM yang memberikan kontribusi bagi performa perusahaan sering kali disebut sebagai *high performance human resource practices* (HPHRP). Menurut Kataria dkk., (2019) HPHRP adalah sekumpulan praktik SDM yang disatukan/diselaraskan dan dapat memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Penelitian mengenai HPHRP kerap kali hanya menghubungkan HPHRP dengan performa maupun produktifitas karyawan (Bartel, 2004; P. Wright dkk., 2004). Masih sedikit penelitian yang membahas pengaruh secara langsung HPHRP terhadap individu karyawan (Hai dkk., 2020), untuk itu penelitian ini mencoba mengeksplorasi pengaruh HPHRP terhadap individu karyawan. Dimana dalam penelitian ini akan berfokus pada pembahasan mengenai

hubungan HPHRP terhadap *work engagement*.

Penelitian ini menggunakan *work engagement* sebagai variabel terikat karena *work engagement* (WE) atau keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya adalah faktor krusial dalam manajemen SDM yang dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan (Albrecht dkk., 2015). *Work engagement* dapat didefinisikan sebagai sebuah dorongan atau motivasi yang memediasi hubungan antara pekerjaan dan diri karyawan itu sendiri (Junça Silva & Lopes, 2021). Di sisi lain, peneliti terdahulu (Schaufeli dkk., 2002) menyebutkan bahwa *work engagement* adalah pikiran positif terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption* (fokus dalam bekerja). Karyawan yang terikat dengan pekerjaan mereka cenderung merasa bahagia akan pekerjaan mereka dan tertarik untuk terus menerus menghabiskan waktu mereka untuk bekerja, dimana dengan hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi (Goyal & Patwardhan, 2021).

Penelitian yang dilakukan sebelumnya mengenai hubungan HPHRP terhadap *work engagement* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antar kedua variabel tersebut (Kataria dkk., 2019). Hal ini dapat terjadi karena HPHRP yang berjalan dengan baik akan mengakomodasi psikologi karyawan di samping performa perusahaan yang juga meningkat. HPHRP yang terjadi di perusahaan juga dapat meningkatkan *work engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psikologis karyawan (Rabiul dkk., 2021). Selain itu, HPHRP di perusahaan juga dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pekerja serta menghapus kecemasan (Agarwal & Farndale, 2017) yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement*.

Penelitian sebelumnya mengenai HPHRP cenderung menjadikan HPHRP dalam satu bundel variabel, yakni menjadikan sekumpulan praktik SDM dalam satu variabel yang mempengaruhi variabel lain (Ananthram dkk., 2018; Hai dkk., 2020; Mostafa, 2017a; Rabiul dkk., 2021; Uppal, 2020a). Dalam penelitian ini HPHRP akan disajikan melalui enam variabel *human resource practice* yang disarankan oleh Goyal & Patwardhan, (2021). Tujuan memisahkan setiap aspek dalam *human resource practice* dalam beberapa variabel supaya hasil penelitian ini dapat mengungkap praktik SDM mana yang paling berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan. Praktik *High Performance Human Resource* yang diteliti dalam penelitian ini diantaranya pelatihan, keamanan, partisipasi dan komunikasi, seleksi, serta kompensasi. Penjelasan mengenai tiap variabel bebas dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bab berikutnya.

Penelitian ini dilakukan pada SDM yang bekerja di kantor sekretariat kota Dumai. Penelitian ini menjadi hal yang penting mengingat *work engagement* pada SDM yang bekerja di kantor pemerintahan adalah hal yang krusial (Tafsir dkk., 2021). Penelitian yang dilakukan Arifin (2007) menyebutkan bahwa kinerja pemerintah daerah adalah faktor kunci yang menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, akuntabel, transparan, dan efisien dimana peningkatan kinerja erat kaitanya dengan *work engagement*. Berdasarkan temuan peneliti di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai terdapat beberapa permasalahan seperti pemberian tunjangan yang terlambat, kurangnya pelatihan, dan hubungan yang hanya dilakukan 1 arah oleh atasan. Hal tersebut dapat memberikan dampak negatif terhadap karyawan seperti demotivasi di mana karyawan merasa tidak

dihargai atas kinerjanya, komunikasi yang tidak efektif, karyawan sering membuat kesalahan dalam bekerja serta tidak efektif dan efisien karena kurangnya pelatihan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan, kurangnya keterlibatan karyawan karena atasan tidak memberikan ruang pada karyawan untuk menyalurkan baik ide, pendapat, saran, maupun kritiknya. Demi meningkatkan *work engagement* maka dibutuhkan praktek manajemen SDM yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan latar belakang di atas, judul yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah “**Pengaruh Praktik *High Performance Human Resource* terhadap *Work Engagement*”.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana praktik *high-performance human resource practices* berpengaruh terhadap *work engagement* di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai. Selanjutnya, dari rumusan masalah yang diajukan, berikut adalah pertanyaan inti yang diajukan dalam penelitian ini:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *high performance human resource practices* terhadap *work engagement*?
- 2) Apakah terdapat pengaruh pelatihan (*extensive training*) terhadap *work engagement*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh keamanan karyawan (*employment security*) terhadap *work engagement*?
- 4) Apakah terdapat pengaruh partisipasi dan komunikasi (*participation and communication*) terhadap keterlibatan *work engagement*?

- 5) Apakah terdapat pengaruh seleksi (*sensitive selection*) terhadap keterlibatan *work engagement*?
- 6) Apakah terdapat pengaruh kompensasi (*incentive compensation*) terhadap keterlibatan *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement*.
- 2) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan pelatihan (*extensive training*) terhadap *work engagement*.
- 3) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan keamanan (*employment security*) terhadap *work engagement*.
- 4) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan partisipasi dan komunikasi (*participation and communication*) terhadap keterlibatan *work engagement*.
- 5) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan seleksi (*sensitive selection*) terhadap keterlibatan *work engagement*.
- 6) Untuk menganalisis mengenai keterkaitan kompensasi (*incentive compensation*) terhadap keterlibatan *work engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Instansi

Diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga terkait *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement*.

Sehingga diharapkan penelitian ini akan membantu memprioritaskan kegiatan mereka sesuai dengan kebutuhan. *High-performance human resource practices* pada penelitian ini mencakup *extensive training, employment security, participation and communication, sensitive selection, dan incentive compensation.*

1.4.2 Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement*. Dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya terutama pada *high-performance human resource practices* yang mencakup *extensive training, employment security, participation and communication, sensitive selection, dan incentive compensation*. Serta memberikan informasi yang dapat memberikan suatu gambaran bagi penelitian yang berhubungan dengan *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement*.

1.4.3 Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan pengetahuan baru terkait hubungan antara *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement* dan dapat dijadikan sebagai penerapan teori yang telah di pelajari kedalam kondisi sesungguhnya. Selain itu, manfaat lain yang penelitian dapat memahami peran *high-performance human resource practices* terhadap *work engagement* di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu terkait dengan variabel *high performance human resource practice* (HPHRP) terhadap *work engagement*. Selain mencoba mengamati pengaruh satu set HPHRP terhadap *work engagement*, penelitian ini juga akan mencoba untuk mengeksplorasi lebih dalam terkait pengaruh masing-masing praktik *high performance human resource* terhadap *work engagement*. Untuk itu, sub-bab ini akan merangkum penelitian terdahulu terkait masing-masing praktik *high performance human resource* (*internal career opportuninites, extensive traning, employment security, participation and communication, sensitive selection, incentive compensation*) terhadap *work engagement*.

Selain itu, penelitian terdahulu dapat dijadikan perbandingan dan gambaran untuk mendukung penelitian studi praktik *high performance human resource* terhadap *work engagement*. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan studi ini diantaranya, yaitu:

2.1.1 Pengaruh High Performance Human Resource Practices Terhadap Work Engagement.

2.1.1.1 Goyal & Patwardhan (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara praktik sumber daya manusia yang memberikan kontribusi peningkatan kinerja karyawan (HPHRP) dengan keterlibatan kerja/*work engagement* (WE) pada 234 karyawan yang bekerja di sektor jasa di India. Tidak hanya menguji HPHRP secara bulat terhadap WE, namun penelitian ini mencoba untuk mencari tahu bagaimana hubungan setiap

praktik manajemen SDM terhadap WE. Untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan, penelitian ini menggunakan metode SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima HPHRP berdampak positif pada WE karyawan di sektor jasa di India. Sedangkan, secara mengejutkan peluang karir internal berdampak negatif pada WE. Di mana, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini merupakan bukti empiris tentang bagaimana masing-masing HPHRP memengaruhi WE dalam suatu organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada tujuan penelitiannya. Penelitian yang akan dilakukan juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing praktik manajemen SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan terhadap keterlibatan karyawan. Namun ada sedikit perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Goyal & Patwardhan (2021) dengan penelitian yang akan dilakukan. Yakni, penelitian yang akan dilakukan tidak menggunakan kesempatan pengembangan karir sebagai variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan.

2.1.1.2 Katarepe dan Olugbade (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Katarepe dan Olugbade (2016) yang berjudul *“The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between High-Performance Work Practices and Job Outcomes of Employees in Nigeria”*. Tujuan penelitian yang dilakukan pada hotel ini adalah untuk menguji WE sebagai perantara *selective staffing*, *job security*, *teamwork* dan *career opportunities* sebagai indikator HPWP pada intensi karyawan dalam absen, *service recovery*

performance (SRP) yakni kemampuan karyawan dalam mengembalikan keadaan ketika pelayanan dianggap buruk oleh konsumen serta performa kreativitas karyawan.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa seleksi, keamanan kerja, kerja sama, dan kesempatan karir dapat menjadi indikator dari HPWPs. Selain itu, HPWPs berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa WE berpengaruh *negative* terhadap absensi, dan sebaliknya berpengaruh positif terhadap SRP dan kreatifitas. Dalam uji sobel, penelitian ini menunjukkan bahwa HPWPs berpengaruh tidak langsung terhadap absensi, SRP dan kreatifitas melalui WE.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yakni HPWP sebagai variabel bebas dan WE sebagai variabel *intervening*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dan penelitian yang akan dijalankan terdapat pada objek yang diteliti.

2.1.1.3 Hai dkk., (2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak praktik sumber daya manusia (SDM) yang memberikan efek kinerja tinggi pada karyawan (HPHRP) terhadap keterlibatan kerja karyawan dan perilaku organisasi/*organizational citizenship behavior* (OCB) dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional dapat menjadi variabel moderasi terhadap hubungan antar variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan data dari 268 karyawan AS dan 288 karyawan dari Korea Selatan untuk menguji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPHRP secara signifikan memprediksi keterlibatan kerja karyawan dan perilaku organisasi (OCB) di Korea Selatan. Kepemimpinan transformasional juga dapat memoderasi hubungan HPHRP dengan keterlibatan kerja karyawan dan OCB di Korea Selatan. Sedangkan hasil penelitian yang menguji sampel dari AS, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya memoderasi hubungan antara HPHRP dan OCB. Studi ini memberikan kontribusi untuk memahami perilaku organisasi karyawan seperti mengeksplorasi hubungan HPHRP, kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan perilaku organisasi (OCB).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada beberapa variabel yang digunakan, yakni HPHRP, dan keterlibatan karyawan. Perbedaannya terletak pada variabel OCB, dan kepemimpinan transformasional yang tidak digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang akan dilakukan juga berusaha mengetahui lebih dalam pengaruh masing-masing praktik manajemen SDM terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh High-Performance Human Resource Practices terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Goyal & Patwardhan (2021) <i>Strengthening work engagement through high-</i>	Kuantitatif (Kuesioner, SEM) Independen: HPHRP; Kesempatan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh praktik manajemen SDM (HPHRP) yang diuji dalam penelitian ini berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh High-Performance Human Resource Practices terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>performance human resource practices</i></p> <p>234 karyawan yang bekerja di perusahaan jasa di India</p>	<p>pengembangan karir; pelatihan; Keamanan kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi; Kompensasi</p>	<p>kecuali kesempatan pengembangan karir yang menunjukkan pengaruh negative terhadap keterlibatan kerja.</p>
2	<p>Katarepe dan Olugbade (2016)</p> <p><i>The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between High-Performance Work Practices and Job Outcomes of Employees in Nigeria</i></p> <p>Gelombang I: 298 karyawan <i>frontliner</i> hotel yang ada di Nigeria</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen: Seleksi; Keamanan kerja; Kerja sama; Kesempatan karir;</p> <p>Mediasi: Keterlibatan kerja (Work engagement: WE)</p> <p>Dependen: Absensi kehadiran; Service recovery performance (SRP); Peforma kreativitas.</p>	<p>Hasil penelitian menyebutkan bahwa seleksi, kemandirian kerja, kerja sama, dan kesempatan karir dapat menjadi indikator dari HPWPs. Selain itu, HPWPs berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa WE berpengaruh <i>negative</i> terhadap absensi, dan sebaliknya berpengaruh positif terhadap SRP dan kreativitas. Dalam uji Sobel, penelitian ini menunjukkan bahwa HPWPs berpengaruh tidak langsung terhadap absensi, SRP dan kreativitas melalui WE.</p>

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh High-Performance Human Resource Practices terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Gelombang II: 287 karyawan <i>frontliner</i> hotel yang ada di Nigeria		
3	<p>Hai dkk. (2020)</p> <p><i>The role of perceived high performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors</i></p> <p>268 karyawan dari AS dan 288 karyawan dari Korea Selatan yang telah bekerja selama tiga tahun.</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen: HPHRP</p> <p>Dependen: Keterlibatan karyawan dan Perilaku organisasi (OCB)</p> <p>Moderasi: Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik menggunakan sampel dari Korea Selatan maupun dari AS, HPHRP menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Selain itu, Kepemimpinan transformasional menunjukkan dapat memperkuat hubungan HPHRP terhadap perilaku organisasi dan OCB pada sampel Korea Selatan, sedangkan pada sampel AS kepemimpinan transformasional hanya memperkuat hubungan HPHRP terhadap perilaku organisasi (OCB).</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.1.2 Pengaruh Extensive Training terhadap Work Engagement

2.1.2.1 Ngai dkk. (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi motivasi kerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*), beserta faktor-faktor lainnya yang masih terkait. Dengan subjek penelitian adalah 209 peserta anak muda (usia rata-rata = 22,67) yang menganggur yang berpartisipasi dalam pelatihan kejuruan di Tianjin, China. Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa pelatihan dan aktualisasi diri menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Penelitian ini juga menyelidiki jumlah kursus pelatihan yang dihadiri dan durasi pelatihan di tempat kerja. Namun ternyata hal tersebut tidak menunjukkan efek langsung yang signifikan baik pada motivasi kerja maupun keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan, skill, dan sumber daya lain yang diperoleh selama pelatihan dapat mendukung motivasi dan kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada dua variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan keterlibatan karyawan. Sedangkan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan para pekerja di lima perusahaan manufaktur di China. Selain itu penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel lain seperti aktualisasi diri, durasi pelatihan, motivasi, dan kinerja.

2.1.2.2 Guan & Frenkel (2019)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh pelatihan perusahaan pada kinerja pekerjaan karyawan manufaktur melalui keterlibatan karyawan. Meskipun begitu, penelitian ini juga akan mengungkap pengaruh

pelatihan terhadap *work engagement*. Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan survei, sehingga terkumpul 348 responden (*supervisor & bawahan*) dari dua perusahaan manufaktur Cina. Untuk menguji peran mediasi keterlibatan kerja dan peran moderasi kekuatan HRM dalam hubungan pelatihan-kinerja digunakan PROCESS (Hayes).

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sementara kekuatan HRM dapat memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja tugas. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajer harus memperhatikan konteks dan proses pelatihan dan pembelajaran dari perspektif karyawan. Selain itu, sistem HRM yang kuat akan meningkatkan manfaat pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada dua variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan keterlibatan karyawan. Sedangkan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti. Selain itu penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel lain seperti kekuatan manajemen SDM, dan kinerja.

2.1.2.3 (Stirpe dkk., 2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penilaian karyawan terhadap HPHRP, yang dianggap sebagai hal kritis dan belum dieksplorasi dari keefektifannya. Penelitian ini menguji hubungan antara kepuasan karyawan dengan HPHRP terhadap kinerja yang dimediasi oleh keterlibatan. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap HPHRP memengaruhi kedua dimensi kinerja yang diteliti (*extra-role* dan *in-role*). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan dapat memediasi hubungan antara kepuasan ini dan kinerja (*extra-role* saja).

Keterlibatan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh HPHRP. Praktik SDM yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan dan kompensasi. Di samping itu, penelitian ini menemukan bahwa efek tidak langsung dari kepuasan dengan praktik SDM pada kinerja (*extra-role*) lebih kuat pada karyawan yang lebih sehat.

Walaupun terdapat kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni menggunakan pelatihan dan kompensasi sebagai variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, namun penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh parsial antara kedua praktik SDM tersebut karena menjadikan dua komponen praktik SDM menjadi satu variabel (praktik SDM).

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Extensive Training Terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ngai dkk. (2016b) <i>Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation</i>	Penelitian kuantitatif (kuesioner, regresi dengan SPSS 21.0) Independen:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pelatihan dan durasi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecukupan pelatihan yang kemudian dapat

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Extensive Training Terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization</i></p> <p>209 anak muda di China yang belum bekerja</p>	<p>Jumlah pelatihan dan durasi pelatihan (dihitung dengan jumlah pelatihan yang diikuti dalam setahun dan per bulanya)</p> <p>Mediasi: Kecukupan pelatihan (Duncan & Dunifon, 2012; Ibarraran dkk., 2014; Rowold, 2008); Aktualisasi diri (Cooksey & Rindfuss, 2001)</p> <p>Dependen: Keterlibatan kerja (de Goede, 1996); Motivasi kerja (Pinder, 2014).</p> <p>Variabel kontrol: Umur (Hanushek dkk., 2011); Jenis kelamin dan tingkat pendidikan</p>	<p>meningkatkan aktualisasi diri dan pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan kerja. Selain itu, hasil regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan keterlibatan kerja karyawan namun tidak signifikan.</p>

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Extensive Training Terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		(Bynner & Parsons, 2000)	
2	<p>Guan & Frenkel (2019)</p> <p><i>How perceptions of training impact employee performance (Evidence from two Chinese manufacturing firms)</i></p> <p>348 karyawan dan pengawas mereka (supervisor) dari dua perusahaan manufaktur Cina.</p>	<p>Penelitian kuantitatif (Kuesioner, CFA dengan AMOS 22.0)</p> <p>Independen: Pelatihan</p> <p>Mediasi: Keterlibatan kerja</p> <p>Moderasi: Terhadap pengaruh WE – Kinerja: Kekuatan manajemen SDM</p> <p>Independen: Kinerja; perilaku organisasi (OCB)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, keterlibatan kerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak pada perilaku organisasi. Keterlibatan kerja karyawan dalam penelitian ini dapat memediasi pelatihan dan kinerja, namun tidak pada OCB. Terakhir, kekuatan manajemen SDM (<i>HRM Strength</i>) dapat memoderasi hubungan keterlibatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan maupun terhadap OCB.</p>
3	<p>Stirpe dkk. (2022)</p> <p><i>Satisfaction with HR practices and</i></p>	<p>Penelitian kuantitatif (Kuesioner, CFA)</p> <p>Independen:</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPHRP berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Extra-role performance</i> dan</p>

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Extensive Training Terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>employee performance: A moderated mediation model of engagement and health</i></p> <p>274 karyawan yang bekerja di perusahaan farmasi di Itali</p>	<p>Praktik manajemen SDM</p> <p>Mediasi: Keterlibatan karyawan</p> <p>Moderasi Kesehatan karyawan</p> <p>Dependen: Extra-role performance; In-role performance</p>	<p><i>In-role performance</i> baik secara langsung maupun melalui keterlibatan karyawan. Selain itu praktik manajemen SDM juga berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Kesehatan karyawan sebagai variabel moderator juga dapat memoderasi pengaruh praktik manajemen SDM terhadap keterlibatan karyawan. Terakhir, keterlibatan karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap <i>extra-role performance</i> dan <i>In-role performance</i>.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.1.3 Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement

2.1.3.1 Bhatti dkk. (2018)

Penelitian ini bertujuan untuk mengenalisis pengaruh beberapa faktor SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Di mana, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, keterlibatan karyawan, keamanan kerja, partisipasi karyawan, motivasi atasan, dan

karakter pekerjaan. Penelitian ini dilakukan pada staff perawat pasien dan supervisor mereka pada sebuah rumah sakit. Penelitian ini menggunakan 380 responden yang mana 98 responden diantaranya adalah supervisor, sedangkan sisanya adalah perawat yang bekerja di sebuah rumah sakit.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi seluruh hubungan masing-masing faktor SDM yang digunakan dalam penelitian (karakter pekerjaan, keamanan kerja, motivasi atasan, dan partisipasi karyawan) terhadap kinerja karyawan. Hal penting yang juga ditemukan dalam penelitian Bhatti dkk. (2018) yang akan digunakan penelitian yang akan dilakukan adalah keamanan kerja dan partisipasi kerja masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yakni keamanan kerja, partisipasi dan *work engagement*. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan hipotesis penelitian yang akan dilakukan. Perbedaannya adalah objek penelitian yang digunakan, dan beberapa variabel yang berbeda dengan penelitian ini.

2.1.3.2 Aktar & Pangil (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara praktik manajemen SDM dan keterlibatan karyawan. Penelitian ini mengembangkan kerangka kerja untuk menguji *perceived organizational support* (POS) pada hubungan praktik manajemen SDM dengan keterlibatan karyawan. Data penelitian ini dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di berbagai bank komersial swasta di Bangladesh. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 376 karyawan dengan

menggunakan teknik *cluster sampling*. Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktek manajemen SDM yaitu peningkatan karir, keamanan kerja dan kinerja secara signifikan dan positif berhubungan dengan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa POS dapat memoderasi hubungan antara praktik manajemen SDM dan keterikatan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan POS, tingkat persepsi karyawan yang relatif rendah mengenai manajemen SDM akan berdampak pada meningkatnya keterlibatan karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yakni, keterlibatan karyawan, dan keamanan kerja. Di sisi lain, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dibahas terletak pada objek penelitian yang diteliti, serta beberapa variabel lain yang berbeda dengan penelitian ini.

2.1.3.3 Altinay dkk. (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi mediasi *role overload* dan keamanan kerja pada hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan keterlibatan kerja dan secara bersamaan meneliti pengaruh *role overload* pada keamanan kerja karyawan. Dimana, kuesioner dalam penelitian ini dibagikan kepada karyawan beberapa hotel, sehingga terkumpul 310 responden yang bersedia mengisi kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *role overload* dan keamanan kerja dapat memediasi hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan keterlibatan

kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *role overload* dapat memengaruhi keamanan kerja secara positif. Selain itu, hal penting dalam penelitian ini yang berguna pada penelitian yang akan datang adalah temuan bahwa keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian serta tujuan utama dalam penelitian. Di mana hal ini dapat terlihat dari beberapa variabel yang diteliti berbeda. Meski demikian, penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yakni terletak pada variabel keterlibatan karyawan dan keamanan kerja.

Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Bhatti dkk. (2018) <i>Effects of Job Resources Factors on Nurses Job Performance (Mediating Role of Work Engagement)</i> 380 perawat dan atasan (<i>supervisor</i>) mereka di rumah sakit pemerintah Punjab, Pakistan.	Kuantitatif (Kuesioner, SEM) Independen: Karakter pekerjaan; keamanan kerja; dukungan atasan; dan partisipasi Mediasi: Keterlibatan karyawan Dependen:	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakter pekerjaan, keamanan kerja, dukungan atasan dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan yang pada gilirannya berpengaruh positif dan signifikan pula terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi

Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja karyawan	keempat variabel bebas terhadap kinerja karyawan.
2	Aktar & Pangil (2017) <i>The Relationship between Employee Engagement, RM practices and Perceived Organizational Support: vidence from Banking Employees</i> 376 karyawan bank swasta di Banglades	Kuantitatif (Kuesioner, SEM) Independen: Pengembangan karir; Keamanan kerja; dan Penilaian kinerja Moderasi: Dukungan organisasi yang dirasakan Dependen: Keterlibatan Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti. Di mana, pengembangan karir, keamanan kerja, dan penilaian kinerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan juga memperkuat hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel keterlibatan kerja.
3	Altinay dkk. (2019) <i>How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange,</i>	Kuantitatif (Kuesioner, CFA) Independen: <i>Leader-member exchange (LMX)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan kerja dan keterlibatan karyawan. Di sisi lain, pengaruh LMX terhadap <i>role overload</i> menunjukkan hasil <i>negative</i> dan

Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Employment Security terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>role verload and job security</i> 310 karyawan hotel internasional	Mediasi: <i>Role overload;</i> Kemanan kerja Dependen: Keterlibatan karyawan	signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Bahkan pengaruhnya sedikit lebih besar disbanding LMX.

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.1.4 Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement

2.1.4.1 Ruck dkk. (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pengetahuan pada hubungan komunikasi dengan keterlibatan karyawan dengan. Penelitian ini menyelidiki kepuasan karyawan pada kesempatan untuk menggunakan suara mereka, dan menilai pandangan karyawan tentang kualitas penerimaan manajemen senior terhadap suara karyawan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 2.066 peserta di lima organisasi di Inggris.

Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa sebagian besar variabel suara karyawan yang termasuk dalam studi memprediksi keterlibatan organisasi emosional. Penelitian ini memberikan implikasi praktis dari temuan untuk manajemen komunikasi internal. Diharapkan para manajer mempertimbangkan implikasi komunikasi manajemen senior dengan karyawan termasuk membangun

suara karyawan ke dalam strategi dan rencana komunikasi korporat internal. Saran untuk penelitian selanjutnya disertakan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan digunakan adalah penelitian ini juga membahas mengenai pengaruh partisipasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa partisipasi mereka dihargai, karyawan akan cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka secara lebih dalam. Di sisi lain, terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu pada objek penelitian yang diuji dan beberapa variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian yang akan datang.

2.1.4.2 Kang & Sung (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana komunikasi internal simetris perusahaan dapat memengaruhi persepsi karyawannya tentang hubungan dengan perusahaan serta komunikasi karyawan tentang perusahaan kepada sesama karyawan dan niat berpindah (*resign*) mereka. Selain itu, penelitian ini juga menguji apakah kualitas hubungan karyawan-organisasi (EOR) dapat memediasi hubungan antara komunikasi internal simetris dan keterlibatan karyawan.

Penelitian ini mengumpulkan data dari kuesioner dari 438 individu (dengan *stratified sampling*) yang bekerja sebagai perwakilan penjualan (*sales*) dari organisasi. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan komunikasi karyawan/manajemen internal berhubungan positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, di sisi lain keterlibatan karyawan juga dapat mengurangi niat berpindah karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan variabel mediasi

employee-organization relationship (EOR) dapat memediasi pengaruh komunikasi internal simetris terhadap keterikatan karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel komunikasi dan keterlibatan karyawan. Di sisi lain terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan, diantaranya adalah beberapa variabel yang berbeda, serta objek penelitian yang berbeda.

2.1.4.3 Maden (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara persepsi karyawan tentang HPHRP, tingkat keterlibatan kerja dan tujuan pelatihan, serta perilaku proaktif mereka. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 240 karyawan yang bekerja di Istanbul, Turki. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selain pengakuan yang dirasakan (*recognition*), semua HPHRP yang dirasakan karyawan secara positif berpengaruh dengan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi orientasi tujuan pembelajaran mereka. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi inovasi individu dan umpan balik (penilaian kinerja) secara signifikan. Di sisi lain, orientasi tujuan pembelajaran hanya memprediksi umpan balik (penilaian kinerja). Praktik manajemen SDM yang dimaksud dalam penelitian ini diantaranya terdapat *information sharing* yang termasuk dalam bagian komunikasi antar karyawan. Dari hasil penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa organisasi yang membutuhkan karyawan yang lebih aktif perlu terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja. Salah satu cara untuk meningkatkan tingkat

keterlibatan di antara karyawan adalah dengan berinvestasi dalam berbagai jenis HPHRP yang mendukung dan melibatkan banyak orang, seperti pengembangan kompetensi dan berbagi informasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada variabel *information sharing*. Variabel tersebut adalah salah satu bagian dari komunikasi dalam organisasi. Sedangkan, perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada beberapa variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian yang akan datang digunakan dalam penelitian ini. Sebagai contoh: penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan *recognition* (pengakuan). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan objek yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ruck dkk. (2017b) <i>Employee voice: An antecedent to organisational engagement?</i>	Kuesioner Independen: <i>Senior management receptiveness;</i> Komunikasi kepada atasan Dependen:	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kesempatan dan bagaimana karyawan mengkomunikasikan ide mereka ke atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika manajer mau mendengarkan saran dari

Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Keterlibatan emosional karyawan	bawahan keterlibatan emosional karyawan juga akan meningkat.
2	<p>Kang & Sung (2017)</p> <p><i>How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors The mediation of employee - organization relationships</i></p> <p>438 karyawan penjualan di Seoul</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, CFA)</p> <p>Independen: Komunikasi simetris</p> <p>Mediasi: Keterlibatan karyawan; hubungan karyawan-organisasi (EOR)</p> <p>Dependen: <i>Positive megaphoning; Scouting; Negative megaphoning</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi simetris berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan baik secara langsung ataupun melalui EOR.</p> <p>Kemudian keterlibatan karyawan menunjukkan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>scouting</i> dan <i>positive megaphoning</i>, namun berpengaruh <i>negative</i> terhadap <i>negative megaphoning</i>. EOR menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, <i>positive megaphoning</i>, dan <i>scouting</i>. Di sisi lain EOR menunjukkan pengaruh negatif terhadap <i>negative megaphoning</i>, namun tidak signifikan. Terakhir, keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan</p>

Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Participation and Communication terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap <i>positive megaphoning</i> dan <i>scouting</i> namun pengaruhnya negatif terhadap <i>negative megaphoning</i> .
3	<p>Maden (2015)</p> <p><i>Linking high involvement human resource practices to employee proactivity (The role of work engagement and learning goal orientation)</i></p> <p>240 karyawan yang bekerja di perusahaan besar di Istanbul, Turki.</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen: Praktik SDM (<i>empowerment</i>, pengembangan kemampuan, <i>information sharing</i>, pengakuan, dan reward)</p> <p>Mediasi: Keterlibatan karyawan</p> <p>Dependen: Inovasi; dan penilaian</p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa tiap praktik SDM yang digunakan dalam penelitian ini (<i>empowerment</i>, pengembangan kemampuan, <i>information sharing</i>, pengakuan, dan reward) masing masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga dapat mempengaruhi inovasi dan penilaian. Penelitian juga menunjukkan beberapa HPHRP (<i>empowerment</i>, pengembangan kemampuan, dan pengakuan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan penilaian.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.1.5 Pengaruh Selection dan Recruitment terhadap *Work Engagement*

2.1.5.1 Bao dkk. (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja karyawan dengan mengidentifikasi kecocokan orang dengan pekerjaan mereka sebagai mediator, dan karyawan merasa bertanggung jawab sebagai moderator. Data penelitian ini diambil dari 261 karyawan di berbagai industri di China, di mana pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi hierarkis dengan prosedur PROCESS yang dikembangkan oleh Hayes.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan keterlibatan kerja karyawan yang dimediasi melalui kecocokan orang dengan pekerjaan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab karyawan memoderasi hubungan langsung yang positif antara kepemimpinan inklusif dan kecocokan orang dengan pekerjaan serta hubungan tidak langsung antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja melalui kecocokan orang dengan pekerjaan. Dari hasil penelitian ini perusahaan disarankan mengembangkan pemimpin inklusif di tempat kerja untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dan memperhatikan rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaan mereka untuk memastikan efektivitas kepemimpinan inklusif. Walaupun tidak secara langsung membahas pengaruh seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan, penelitian ini menunjukkan bahwa seleksi dan rekrutmen adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka.

Secara tertulis, penelitian ini berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan. Namun karena kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka adalah pengaruh dari bagaimana manajer melakukan seleksi dan rekrutmen, maka penelitian ini dijadikan acuan untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap keterlibatan karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian dan beberapa variabel lain yang juga berbeda.

2.1.5.2 Kong dkk. (2021b)

Berdasarkan teori peran (*role theory*), dari perspektif perilaku di tempat kerja (perilaku proaktif, perilaku dalam peran (*in-role behavior*), dan perilaku anggota organisasi), penelitian ini memberikan perspektif tentang pentingnya kecocokan dalam pemilihan karyawan. Penelitian ini menggunakan 231 responden (pemimpin & karyawan).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang kesesuaian kepemimpinan dan persepsi pemimpin tentang kesesuaian pengikut berhubungan positif dengan perilaku karyawan di tempat kerja dan meningkatkan kecocokan karyawan - supervisor. Selain itu, pengaruh interaksi antara persepsi karyawan tentang kecocokan kepemimpinan dan persepsi pemimpin tentang kecocokan pengikut terhadap perilaku dapat dimediasi oleh kecocokan karyawan - supervisor dan dengan keterikatan kerja. Hal penting dalam penelitian ini yang berguna bagi penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menunjukkan bahwa kecocokan antar karyawan akan meningkatkan *engagement*. Di mana, menurut

penelitian ini kecocokan karyawan dengan lingkungan sekitar erat kaitanya dengan proses seleksi dan rekrutmen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan tidak secara langsung tertulis sebagai pengaruh seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan kerja karyawan. Namun, penelitian ini mengungkap bahwa kecocokan dapat berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan yang mana kecocokan erat kaitanya dengan proses awal yang dilakukan manajer ketika melakukan rekrutmen dan seleksi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian serta beberapa variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

2.1.5.3 Bui dkk. (2017)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan berdasarkan teori '*fit*' atau kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini *structure equation modelling* (SEM) dengan menggunakan data dari 691 karyawan tetap di China.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan seperti kecocokan karyawan dengan pekerjaan. Selain itu, persepsi karyawan tentang kecocokan karyawan dengan pekerjaan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kecocokan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel *work engagement* serta pembahasan mengenai kecocokan karyawan. Meskipun dalam penelitian yang akan dilakukan tidak secara eksplisit membahas mengenai kecocokan karyawan, namun kecocokan karyawan sangat dipengaruhi oleh proses seleksi dan rekrutmen karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada beberapa variabel yang berbeda serta objek penelitian yang digunakan.

Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Selection and Recruitment terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<p>Bao dkk. (2022)</p> <p><i>Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model</i></p> <p>261 karyawan yang bekerja di perusahaan teknologi, jasa keuangan dan <i>real estate</i> di Cina.</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, CFA)</p> <p>Independen: Inclusive leadership;</p> <p>Mediasi: Kecocokan karyawan</p> <p>Moderator: Tanggung jawab karyawan</p> <p>Dependen:</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>inclusive leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kecocokan karyawan dan keterlibatan karyawan. Selain itu, kecocokan karyawan juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Tanggung jawab yang dimiliki karyawan juga dapat memperkuat pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap kecocokan karyawan.</p>

Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Selection and Recruitment terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Keterlibatan karyawann	
2	Kong dkk. (2021b) <i>Select the Mr. Right: the interaction effect between implicit leadership and implicit followership on employees' workplace behaviors</i> 231 karyawan dan pimpinanya di perusahaan swasta di Cina	Kuantitatif (Kuesioner, <i>Longitudinal Matching Research design</i>) Independen: <i>leaders' perceptions of implicit followership prototype fit (LPIFPF); employees' perceptions of implicit leadership prototype fit (EPILPF)</i> Mediasi: Kecocokan atasan dengan karyawan Dependen:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa LPIFPF dan EPILPF berpengaruh positif signifikan terhadap kecocokan karyawan dengan atasan, yang mana kecocokan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kecocokan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Di sisi lain LPIFPF dan EPILPF dapat mempengaruhi <i>employees' in-role behavior; organizational citizenship behavior</i> dan <i>proactive behavior</i> melalui kecocokan karyawan kemudian keterlibatan karyawan.

Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Selection and Recruitment terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		<p>Keterlibatan karyawan; <i>employees' in-role behavior;</i> <i>organizational citizenship behavior</i> dan <i>proactive behavior</i></p>	
3	<p>Bui dkk. (2017) <i>The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement</i> 691 karyawan di Cina yang bekerja dengan atasan mereka</p>	<p>Kuantitatif (kuesioner, SEM) Independen: Kepemimpinan transformasional Mediasi: Kecocokan karyawan – pekerjaan Dependen: Keterlibatan kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan baik terhadap kecocokan karyawan maupun pada keterlibatan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang cocok dengan pekerjaan mereka akan semakin <i>engaged</i> dengan pekerjaan mereka. Selain itu, variabel kecocokan karyawan-pekerjaan dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.1.6 Pengaruh *Reward* dan Kompensasi terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

2.1.6.1 Rai dkk. (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana total *reward* dapat mempengaruhi niat untuk tetap bekerja pada karyawan bank swasta di India melalui variabel mediasi yakni keterlibatan karyawan. Selain itu penelitian ini juga meneliti apakah keadilan organisasional/*organisational justice* (OJ) memoderasi hubungan *reward* terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian ini dilakukan melalui survei, menggunakan kuesioner terstruktur. Karyawan bank swasta yang berlokasi di Negara Bagian Uttar Pradesh menjadi populasi penelitian ini. Sebanyak 17 cabang dari 7 bank swasta tercakup, dan jumlah respon yang valid adalah 761. Sedangkan pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS PROCESS.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi antara *reward* total dan niat untuk tinggal (tetap bekerja). Selain itu, keadilan organisasi (OJ) dapat memoderasi antara *reward* total dan keterlibatan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa selain nilai imbalan apa pun, aspek 'keadilan', seperti kesetaraan dan keadilan dalam kompensasi serta transparansi dapat memengaruhi efektivitas total praktik *reward* terhadap keterlibatan karyawan dan memotivasi mereka untuk tetap tinggal (tetap bekerja pada perusahaan mereka saat ini).

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada variabel *reward* dan kompensasi pada karyawan terhadap keterlibatan kerja mereka. Namun, terdapat beberapa perbedaan dalam penelitian ini dengan

penelitian yang akan dilakukan. Yakni terdapat pada beberapa variabel yang digunakan serta objek penelitian yang digunakan.

2.1.6.2 Gulyani & Sharma (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komponen *reward* total (finansial, material dan non-finansial) pada kebahagiaan karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis teknologi India. Selanjutnya, penelitian ini juga menguji peran mediasi keterlibatan kerja antara persepsi *reward* total terhadap kebahagiaan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 201 karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis teknologi di India. Penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) untuk mengukur model teoritis yang diusulkan, serta analisis regresi untuk menguji pengaruh langsung dari hubungan yang dihipotesiskan. Selain itu dilakukan juga uji sobel dan analisis *bootstrapping* untuk menguji efek tidak langsung dari hubungan yang dihipotesiskan.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa persepsi karyawan terhadap total *reward* memiliki dampak yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan dan kebahagiaan di tempat kerja. Namun, secara parsial imbalan uang, menunjukkan dampak yang tidak signifikan terhadap kebahagiaan kerja karyawan. Keterikatan kerja juga menunjukkan hubungan positif dengan kebahagiaan kerja dan sepenuhnya memediasi hubungan antara persepsi *reward* total dan kebahagiaan kerja. Dari hasil penelitian ini, manajemen total *reward* mix harus dipertimbangkan sebagai perhatian utama manajer sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini juga memberikan implikasi terkait pentingnya untuk merancang sistem *reward* yang

meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan dalam lingkungan kerja usaha baru yang tidak terstruktur dan ambigu.

2.1.6.3 Che Ahmat dkk. (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan wawasan baru tentang implementasi kebijakan upah minimum melalui penilaian tentang peran mediasi motivasi kerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja dalam memprediksi niat berpindah dan keterlibatan kerja. Data penelitian ini dikumpulkan dari karyawan hotel di Malaysia menggunakan survei elektronik. Sebanyak 239 responden digunakan dalam menganalisis efek langsung dan tidak langsung.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kompensasi karyawan dan niat berpindah karyawan. Motivasi kerja dalam hasil penelitian ini juga dapat memediasi hubungan antara kepuasan kompensasi karyawan dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja karyawan dan niat berpindah karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan keterlibatan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada beberapa variabel lain yang diteliti serta objek penelitian yang berbeda.

Tabel 2. 6 Review Jurnal Pengaruh *Reward and Compensation* terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<p>Che Ahmat dkk. (2019)</p> <p><i>Examining work factors after Malaysia's minimum wage implementation</i></p> <p>239 karyawan yang ada di Malaysia dengan penghasilan minimum.</p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen: Kepuasan pada kompensasi</p> <p>Mediasi: Motivasi kerja; Keterlibatan kerja</p> <p>Dependen: Kepuasan kerja; Minat berpindah (<i>turnover intention</i>)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja, namun tidak pada keterlibatan kerja. Selain itu penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja juga dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan kerja, serta memediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi niat berpindah karyawan.</p>
2	<p>Gulyani & Sharma (2018)</p> <p><i>Total rewards components and</i></p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen:</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward (<i>reward</i>) (<i>material reward</i> dan non <i>financial reward</i>) berpengaruh positif terhadap kebahagiaan</p>

Tabel 2. 6 Review Jurnal Pengaruh *Reward and Compensation* terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>work happiness in new ventures (The mediating role of work engagement)</i></p> <p>201 karyawan yang bekerja di perusahaan teknologi</p>	<p><i>Total reward (Financial, material, dan non financial)</i></p> <p>Mediasi: Keterlibatan kerja</p> <p>Dependen: Kebahagiaan kerja</p>	<p>kerja. Namun, finansial <i>reward</i> justru berpengaruh <i>negatif</i> terhadap kebahagiaan karyawan.</p> <p>Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa <i>total reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kebahagiaan kerja. Terakhir, penelitian ini menunjukkan bahwa total reward secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan melalui kebahagiaan karyawan.</p>
3	<p>Rai dkk. (2019b)</p> <p><i>Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of</i></p>	<p>Kuantitatif (Kuesioner, SEM)</p> <p>Independen: Total reward</p> <p>Mediasi:</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa reward yang diberikan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan <i>intention to stay</i>. Selain itu, keadilan organisasi juga dapat</p>

Tabel 2. 6 Review Jurnal Pengaruh *Reward and Compensation* terhadap Work Engagement

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><i>justice play any role?</i></p> <p>761 karyawan bank swasta yang ada di negara bagian Uttar, India</p>	<p>Keterlibatan karyawan</p> <p>Dependen: Intention to stay</p> <p>Moderasi: Keadilan organisasi</p>	<p>memperkuat hubungan <i>reward</i> terhadap keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dalam penelitian ini dapat memediasi hubungan <i>reward</i> dan <i>intention to stay</i>.</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2023

2.2 Landasan Teori

2.2.1 High Performance Human Resource Practices (HPPHRPs)

HPPHRP atau *High Performance Human Resource Practices* adalah sekumpulan praktek manajemen SDM yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Terdapat beberapa versi mengenai praktek SDM yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Mostafa (2017b) menyebutkan bahwa terdapat delapan praktek manajemen SDM dalam HPPHRP yakni pelatihan, berbagi informasi, kerja tim, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, komunikasi, manajemen karir, promosi, dan umpan balik dan penilaian kinerja, sedangkan penelitian lain menyebutkan ada tujuh yakni termasuk peluang karir internal, pelatihan, penilaian kinerja, keamanan kerja, partisipasi, deskripsi pekerjaan dan kompensasi (Uppal, 2020b) dan masih banyak versi lain.

Menurut Uppal (2020b) HPHRP adalah beberapa praktik SDM yang dapat meningkatkan nilai SDM berupa peningkatan motivasi karyawan, pengetahuan, serta memudahkan mereka dalam beradaptasi dengan lingkungan. Pengertian tersebut sejalan dengan pengertian HPHRP yang diusulkan oleh Mostafa (2017b), dimana ia menyebutkan bahwa HPHRP adalah sebuah sistem SDM yang dapat meningkatkan efektivitas SDM melalui penciptaan kondisi yang membuat karyawan mau terlibat dan bekerja keras dalam perusahaan.

Penelitian ini menggunakan lima praktik manajemen SDM yang termasuk dalam HPHRP sebagaimana diusulkan dalam penelitian Goyal & Patwardhan (2021). Dalam penelitiannya, awalnya ia menyebutkan terdapat enam praktik SDM dalam HPHRP, namun setelah ia menguji pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan ternyata praktik SDM berupa kesempatan pengembangan karir justru menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Sehingga, dalam penelitian ini mengusulkan lima praktik SDM yang termasuk dalam HPHRP yaitu pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi, dan kompensasi.

2.2.2 Work Engagement (Keterlibatan Kerja Karyawan)

2.2.2.1 Pengertian Work Engagement

Keterlibatan kerja karyawan adalah bagaimana karyawan mau berdedikasi lebih pada pekerjaan mereka dan terlibat secara penuh dengan perusahaan. *Work engagement* juga dapat didefinisikan sebagai sebuah dorongan atau motivasi yang memediasi hubungan antara pekerjaan dan diri karyawan itu sendiri (Junça Silva & Lopes, 2021). Di sisi lain, peneliti terdahulu (Schaufeli dkk., 2002) menyebutkan bahwa *work engagement* adalah pikiran positif terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption* (fokus dalam bekerja).

Karyawan yang terikat dengan pekerjaan mereka cenderung merasa bahagia akan pekerjaan mereka dan tertarik untuk terus menerus menghabiskan waktu mereka untuk bekerja, dimana dengan hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi (Goyal & Patwardhan, 2021). Keterikatan kerja dapat dikaitkan dengan aktivasi dan fungsi optimal dari kesejahteraan yang dirasakan di tempat kerja (Christian dkk., 2011).

2.2.2.2 Dimensi Work Engagement

Terdapat 3 dimensi keterlibatan kerja karyawan menurut Robbins & A. Judge (2008). Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan: Hal ini menunjukkan seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya. Dimana dalam hal ini adalah pekerjaan mereka.
2. Pekerjaan adalah yang utama: Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.
3. Pekerjaan adalah harga diri: Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seseorang karyawan dalam pikiran mereka mengenai pekerjaannya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada karyawan, maka mereka akan menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

Sedangkan, terdapat lima dimensi *work engagement* (keterlibatan karyawan) (de Goede, 1996). Lima dimensi ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bekerja keras secara terus menerus
2. Berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan
3. Mencurahkan seluruh waktu pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan,
4. Tidak menyalahgunakan waktu
5. Tidak menghindari pekerjaan

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Work Engagement*

Menurut Kanungo dalam Suratman (2016), faktor yang mempengaruhi *work engagement* (WE), yaitu:

1. Personal meliputi demografi dan psikologis. Demografi mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, status pernikahan. Psikologis mencakup nilai-nilai performansi kerja, kepuasan terhadap hasil. Personal yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah personal yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya. Demikian juga sebaliknya, pegawai/karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah. Kanungo (dalam Abutayeh & Al-Qataweh, 2012:102) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologi seorang karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan

banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka.

2. Situasional mencakup lingkungan sosial budaya, pekerjaan, dan organisasi. Akibat dari karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi cenderung akan puas dengan pekerjaannya dan akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap karir dan perusahaan mereka. Jika karyawan menyatu dengan situasi, lingkungan sosial, organisasi, pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, identitas tugas, *feedback*, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (*work condition*), *job security*, supervisi, dan iklim interpersonal. Organisasi mencakup iklim organisasi (partisipasi), ukuran organisasi (besar/kecil), struktur organisasi (*tall/flat*), dan sistem kontrol organisasi (jelas/tidak jelas).
3. Karyawan dengan *Work Engagement* (WE) tinggi akan benar-benar peduli dengan pekerjaannya dan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi misalnya menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaannya, dengan senang hati menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal karena merasa pekerjaan merupakan bagian dari hidupnya. Sebaliknya karyawan dengan *Work Engagement* (WE) rendah akan merasa kurang peduli terhadap pekerjaannya. Keterlibatan kerja sangat penting bagi efektivitas kerja karyawan dan diperlukan untuk meningkatkan

produktifitas sebuah perusahaan. Pentingnya peran pekerjaan bagi karyawan berhubungan dengan keyakinannya bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan mereka, misalnya kebutuhan untuk jenjang karir dan kebutuhan akan gaji yang besar.

2.2.3 Pelatihan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Pelatihan kerja

Pelatihan kerja adalah sebuah pelatihan yang disediakan oleh manajemen SDM untuk meningkatkan skill dan kemampuan karyawan serta pengetahuannya mereka terkait pekerjaan. Green dkk. (2013) menyebutkan bahwa pelatihan adalah pengoptimalan skill yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Sedangkan, Guan & Frenkel (2019) menyebutkan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan, skill dan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka secara efektif. Snell & Bohlander (2010) menyatakan bahwa pelatihan merupakan segala usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong pembelajaran anggota perusahaannya.

2.2.3.2 Dimensi Pelatihan Kerja

Penelitian ini menggunakan dimensi pelatihan kerja yang pernah digunakan Rivai (2009). Ia menyebutkan dimensi dan indikator pelatihan sebagai berikut:

1. Materi pelatihan: Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
2. Metode pelatihan: Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka di tentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan

atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.

3. Pelatih (instruktur): Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta latihan.
4. Peserta pelatihan: Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
5. Sarana pelatihan: Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

Sedangkan, menurut Rae (1998), terdapat lima dimensi pelatihan.

Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Isi pelatihan, yaitu apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan kebutuhan pelatihan, dan apakah pelatihan tersebut *up to date*.
2. Metode pelatihan, yaitu apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
3. Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan dalam penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.

4. Lama waktu pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
5. Fasilitas pelatihan, yaitu apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah makanannya memuaskan.

2.2.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelatihan Kerja

Menurut Juran dalam Kamal (2014) mengatakan terdapat lima factor diperlukannya Pelatihan Kerja, yaitu:

1. Kualitas angkatan kerja: Tingkat potensi kesiapan angkatan kerja, angkatan kerja yang berkualitas tinggi merupakan kelompok yang mengenyam pendidikan dengan memiliki keterampilan dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah sehingga potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat di lingkungan pekerjaannya.
2. Persaingan global: Untuk dapat memenangkan persaingan, organisasi bisnis harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah. Untuk mendapatkan itu salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan Pelatihan Kerja.
3. Perubahan yang cepat dan terus menerus: Organisasi atau perusahaan yang tidak memahami perlunya Pelatihan Kerja akan sulit untuk dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

4. Masalah alih teknologi: Alih teknologi merupakan transfer atau perpindahan teknologi dari satu teknologi ke teknologi yang lainnya. Alih teknologi tersebut memerlukan Pelatihan Kerja di dalam meningkatkan produktivitas, kualitas, dan daya saing.
5. Perubahan Demografi: Perubahan demografi menyebabkan Pelatihan Kerja menjadi penting. *Teamwork* merupakan unsur pokok dalam mengembangkan SDM, untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakang agar dapat bekerja sama secara harmonis, juga mengatasi perbedaan sosial budaya dan jenis kelamin, dibutuhkan Pelatihan Kerja.

2.2.4 Keamanan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah kemampuan manajer SDM dalam mencukupi rasa aman di benak karyawan ketika mereka sedang melakukan pekerjaan di perusahaan. Rasa aman tersebut berupa persepsi karyawan mengenai keberlanjutan kerja mereka di suatu perusahaan. Karyawan akan merasa aman ketika mereka mendapatkan kepastian bahwa mereka akan tetap terus bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Karyawan yang tidak merasa aman ketika bekerja biasanya cenderung akan merasa kurang nyaman. Bahkan, ketika karyawan merasa kurang aman dapat menyebabkan karyawan tersebut berhenti bekerja (Wu dkk., 2007).

Keamanan kerja juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan kesinambungan dan stabilitas yang diinginkan dalam situasi pekerjaan yang terancam (Bhatti dkk., 2018). Sedangkan menurut Altinay dkk. (2019) keamanan kerja ada ketika seseorang tetap bekerja dengan organisasi yang

sama tanpa pengurangan senioritas, gaji, hak pensiun, dll. Di sisi lain, menurut Aktar & Pangil (2017) keamanan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan dapat berharap untuk tetap bekerja selama periode waktu tertentu.

2.2.4.2 Dimensi Keamanan Kerja

Dimensi keamanan kerja menurut Davy dkk. (1997) adalah sebagai berikut:

1. Karir masa depan yang mengacu pada jumlah kepastian orang tersebut tentang keamanan karir di masa depan
2. Kesempatan promosi, yang merupakan peluang promosi atau kenaikan jabatan dan kemajuan yang akan diterima karyawan
3. Keamanan kerja secara umum di perusahaan, yang merupakan hal-hal yang menunjang keamanan kerja di dalam perusahaan.

Sedangkan, indikator kewanaman kerja menurut Oldham dkk. (1986) terdapat 10 item. Item-item kuesioner tersebut juga telah dikonfirmasi oleh Kraimer dkk. (2005a) dan Altinay dkk. (2019). Item-item tersebut diantaranya adalah :

1. Saya yakin bisa bekerja di pekerjaan saya sekarang dalam waktu yang lama.
2. Perusahaan saya tidak akan memotong jam kerja saya.
3. Ketika organisasi saya mengalami masalah keuangan, pekerjaan saya adalah yang pertama kali mendapat pertolongan.
4. Saya percaya bisa bekerja untuk perusahaan ini selama yang saya mau.
5. Pekerjaan saya akan selalu ada selama saya mau.
6. Ketika pekerjaan saya sekarang dihapus, saya akan diterima untuk bertugas di pekerjaan lain dalam organisasi ini.

7. Tanpa mempertimbangkan ekonomi perusahaan, saya akan tetap bekerja di perusahaan ini.
8. Saya merasa aman dengan pekerjaan saya.
9. Perusahaan akan mengirimkan pekerjaan baru untuk saya, jika saya diberhentikan dari pekerjaan yang sekarang.
10. Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang aman.

2.2.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Keamanan Kerja

Robbins & A. Judge (2008) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor utama yang dapat mempengaruhi *job security*, diantaranya adalah:

1. Umur: Ketika umur seorang karyawan bertambah, produktivitas mereka cenderung akan berkurang, hal ini akan menyebabkan karyawan merasa tidak aman dengan pekerjaan mereka.
2. Status perkawinan: Ketika karyawan telah berstatus kawin, biasanya mereka akan lebih stabil dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.
3. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan: Karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaan mereka akan cenderung mengalami *job insecurity*.
4. Tingkat kenyamanan kerja: Rasa nyaman karyawan terhadap pekerjaan biasanya berbanding lurus dengan *job security* mereka.

2.2.5 Partisipasi dan Komunikasi

2.2.5.1 Pengertian Partisipasi dan Komunikasi

Partisipasi dan komunikasi karyawan dapat didefinisikan sebagai peran karyawan dalam memberikan ide terkait dengan pekerjaan. Dalam hal ini, yang dimaksud adalah perusahaan, sesama karyawan, maupun kepada atasan. Ketika

karyawan dapat memberikan partisipasi dan terealisasi dengan baik, maka karyawan telah berpartisipasi dalam perusahaan tersebut.

Ruck dkk. (2017) menyebutkan bahwa partisipasi karyawan dilakukan untuk mengungkapkan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan; dan diamnya karyawan karena dengan sengaja menahan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan. Di sisi lain, komunikasi karyawan dapat juga dikaitkan ketika karyawan menerima komunikasi positif tentang kinerjanya, sehingga mereka cenderung lebih termotivasi untuk menjaga hubungan saling percaya dengan organisasi (Kang & Sung, 2017).

2.2.5.2 Dimensi partisipasi dan komunikasi

Dimensi komunikasi dan partisipasi menurut Robbins & A. Judge, (2015) ada tiga. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), yakni komunikasi yang biasanya terjalin diantara manajer kepada karyawannya. Komunikasi ini digunakan manajer untuk dapat menentukan tujuan, memberikan perintah mengenai tugas dan pekerjaan, memberikan informasi kepada karyawannya mengenai kebijakan dan prosedur.
2. Komunikasi ke arah atas (*upward communication*), yakni komunikasi yang bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada para atasan. Komunikasi ini digunakan para karyawan untuk melaporkan perkembangan mengenai pekerjaan, dan menyampaikan permasalahan yang sedang dialami oleh para karyawan. Para atasan juga sangat

bergantung akan informasi-informasi yang diterima dari karyawan sehingga perusahaan dapat terus berkembang.

3. Komunikasi horizontal/lateral, yakni komunikasi yang terjadi antara para anggota organisasi pada level yang sama. Komunikasi ini dapat berguna untuk melakukan koordinasi dan saling bertukar informasi sehingga timbul kerjasama yang baik.

Sedangkan, dimensi partisipasi dan komunikasi menurut Kassing (1998) dan Bailey dkk. (2006) ada tujuh. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk mengajukan pendapat pada atasan
2. Kesempatan untuk memberikan kritik pada atasan
3. Kesempatan untuk mengajukan ide pada atasan
4. Kejelasan segala informasi yang dibutuhkan
5. Informasi selalu *up to date*
6. Pemberian *feedback* pada karyawan
7. Pengakuan hasil kinerja karyawan

2.2.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Partisipasi dan Komunikasi

Menurut Amirah (2013), terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi partisipasi dan komunikasi karyawan di suatu perusahaan. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Persepsi: Tentang bagaimana persepsi karyawan akan komunikasi yang terjadi.
2. Nilai: Misalnya adalah status sosial, prinsip dan budaya karyawan.
3. Emosi: Hal ini berkaitan dengan suasana hati karyawan.

4. Peran: Berkaitan dengan jabatan karyawan dalam suatu perusahaan
5. Pengetahuan: Karyawan dengan pengetahuan yang baik cenderung akan lebih banyak memberikan partisipasi pada pekerjaan.
6. Hubungan antar karyawan: Karyawan yang sudah mengenal baik karyawan lain cenderung akan lebih banyak melakukan komunikasi.

2.2.6 Seleksi dan Rekrutmen

2.2.6.1 Pengertian Seleksi dan Rekrutmen

Seleksi dan rekrutmen adalah proses pemilihan SDM yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Seleksi karyawan erat kaitannya dengan kecocokan karyawan dengan lingkungan kerja. Ketika karyawan yang terpilih adalah karyawan yang tepat, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dengan perusahaan. Baik dengan sesama karyawan maupun dengan pekerjaa itu sendiri (Bao dkk., 2022; Kong dkk., 2021b).

2.2.6.2 Dimensi seleksi dan rekrutmen

Pada dasarnya penelitian ini tidak secara langsung membahas mengenai seleksi dan rekrutmen. Namun, pembahasan mengenai seleksi dan rekrutmen akan condong pada bagaimana kecocokan karyawan dengan lingkungan organisasi. Baik pada sesame karyawan, pada atasan maupun pada pekerjaan mereka.

Dimensi *job fit* menurut Mulki dkk. (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian skill dan kemampuan karyawan dengan pekerjaan mereka
2. Kesukaan karyawan dengan pekerjaan mereka
3. Karyawan merasa cocok dengan pekerjaan mereka
4. Budaya organisasi sesuai dengan *personality* karyawan
5. Karyawan memiliki 'frekuensi' yang sama dengan rekan kerja mereka

6. Karyawan merasa cocok dengan tim kerja
7. Karyawan merasa cocok dengan atasan mereka

Sedangkan, menurut Kristof dkk. (2005) menyatakan bahwa *person-job fit* terdapat dua dimensi, yaitu:

1. *Demand-abilities fit*, artinya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja cocok dengan apa yang diperlukan oleh bidang tersebut.
2. *Need-supplies fit*, keadaan dimana kebutuhan dari pekerja dan apa yang mereka harapkan tercapai pada saat mereka bekerja (karyawan puas dengan pekerjaan tersebut).

2.2.6.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Seleksi dan Rekrutmen

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi seleksi menurut pandangan Desler (1997), yaitu:

1. Faktor geografi
2. Faktor pendidikan atau latar belakang teknis yang dipersyaratkan
3. Faktor perkembangan industri
4. Faktor persyaratan kerja khususnya lisensi dan sertifikat
5. Faktor keanggotaan

2.2.7 Reward dan Kompensasi

2.2.7.1 Pengertian Reward dan Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena karyawan telah memberikan tenaga dan pikirannya untuk operasional perusahaan. Kompensasi dapat berupa gaji, asuransi, kenaikan gaji, tunjangan, dan struktur gaji (Che Ahmat dkk., 2019).

Menurut Gulyani & Sharma (2018), imbalan mencakup segala sesuatu yang diakui karyawan sebagai imbalan yang adil sebagai imbalan atas upaya dan waktu yang dihabiskan di tempat kerja. Organisasi menawarkan kompensasi atas perilaku tertentu dalam bentuk insentif finansial dan non-finansial setelah penyelesaian tugas yang diberikan.

2.2.7.2 Dimensi Kompensasi dan *Reward*

Dimensi kompensasi menurut Suparyadi (2015) adalah sebagai berikut:

1. Gaji: adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan
2. Upah: Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, upah diberikan pada karyawan sesuai kinerja mereka (contoh: kerja lembur yang biasanya dihitung berdasarkan jam)
3. Tunjangan: merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pengorbanannya karena telah melakukan pekerjaan yang melebihi karyawan lain.
4. Insentif: merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Sedangkan, menurut Rivai (2011), dimensi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari:

1. Gaji: balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
 2. Bonus: pembayaran/*reward* yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau apabila karyawan telah melebihi target. Bonus juga dapat berupa kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normal.
 3. Insentif: merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif adalah variabel *reward* yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok.
2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*): Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap karyawannya sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, asuransi-asuransi, tunjangan tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

2.2.7.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pemberian *Reward* dan Kompensasi

Dalam pemberian *Reward* dan Kompensasi harus diperhatikan bahwa pemberian itu dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu, dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian *Reward* dan Kompensasi selain dari faktor jumlahnya, terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan yang

dapat mempengaruhi pemberian *Reward* dan Kompensasi menurut Priansa dan Suwatno (2011), yaitu sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja: Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka *Incentive Compensation* relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka *Incentive Compensation* relatif tinggi (besar).
2. Kemampuan dan Kesiediaan Organisasi/Perusahaan: Bila kemampuan dan kesiediaan organisasi/perusahaan untuk membayar *Reward* dan Kompensasi semakin baik, maka tingkat *Reward* dan Kompensasi akan semakin tinggi/besar, dan sebaliknya, jika kemampuan organisasi/perusahaan untuk membayar *Reward* dan Kompensasi kurang, maka *Reward* dan Kompensasi yang diberikan relatif kecil.
3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan: Apabila serikat buruh berpengaruh kuat, maka tingkat *Incentive Compensation* akan tinggi/besar, sebaliknya jika serikat buruh kurang berpengaruh, maka tingkat *Incentive Compensation* relatif rendah/kecil.
4. Produktivitas Kerja Pegawai/Karyawan: Jika produktivitas kerja pegawai/karyawan baik/tinggi, maka *Incentive Compensation* akan besar, sebaliknya apabila produktivitas kerja pegawai/karyawan buruk/rendah *Incentive Compensation* akan kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres: Pemerintah dengan Undang-undang atau Kepres besarnya batas upah/balas jasa minimum.

Penetapan pemerintah sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya imbalan jasa bagi pegawai/karyawan karena pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat.

6. Biaya Hidup: Apabila biaya hidup di suatu daerah itu tinggi biaya hidupnya maka tingkat *Incentive Compensation* akan tinggi, sebaliknya apabila biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat *Incentive Compensation* akan relatif rendah/kecil.
7. Posisi Jabatan Pegawai/Karyawan: Pegawai/Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima *Incentive Compensation* yang lebih besar, sebaliknya pegawai/karyawan yang jabatannya rendah akan memperoleh *Incentive Compensation* lebih kecil.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja: Tingkat pendidikan tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka *Incentive Compensation* akan besar, karena keterampilan dan kecakapannya lebih baik, sebaliknya pegawai/karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang sedikit maka tingkat *Incentive Compensation* akan kecil.
9. Kondisi Perekonomian Nasional: Kondisi perekonomian sedang membaik (mendekati *full employment*) maka tingkat *Incentive Compensation* akan besar, sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang bagus (depresi) maka tingkat *Incentive Compensation* akan kecil.
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan: Jika jenis dan sifat pekerjaan dikategorikan sukar/sulit dan memiliki resiko tinggi, baik disisi keselamatan maupun finansial, maka tingkat *Incentive Compensation* akan tinggi/besar, karena

keahlian/kecakapan yang dimiliki, sebaliknya jika jenis dan sifat pekerjaan tidak berisiko tinggi dan relatif mudah untuk dikerjakan, maka tingkat *Incentive Compensation* akan dibayar rendah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu praktik manajemen SDM yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan, menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen, dan siap berinvestasi pada karyawan (P. M. Wright & Kehoe, 2008). Melalui praktik ini, perusahaan dapat meningkatkan nilai *human capital* yang mereka miliki, baik melalui peningkatan kemampuan *soft skills*, maupun *hard skills* (Ngai dkk., 2016a) Pemberian pelatihan pada karyawan juga dapat membangun keterampilan dalam konteks untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Selain peningkatan keterampilan, pelatihan juga berperan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan apa yang disebutkan Fletcher (2016), bahwa pelatihan dapat memberikan pengaruh pada motivasi karyawan. Ketika karyawan mendapatkan pelatihan, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat. Bahkan dengan dilakukannya pelatihan, karyawan akan lebih berkembang secara psikis (Lashley, 2012). Sehingga dengan perpaduan antara peningkatan kemampuan, perkembangan psikis, dan peningkatan motivasi, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan diduga akan semakin terlibat (*engage*) dengan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Ngai dkk. (2016) menyebutkan bahwa

dengan dilakukannya pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan seseorang untuk bekerja. Subjek penelitian adalah 209 peserta anak muda (usia rata-rata = 22,67) yang menganggur yang berpartisipasi dalam pelatihan kejuruan di Tianjin, China. Selain pelatihan, dalam penelitiannya aktualisasi diri juga menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2019), juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini melakukan pengumpulan data menggunakan survei, sehingga terkumpul 348 responden (supervisor & bawahan) dari dua perusahaan manufaktur Cina. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Dengan sistem HRM yang kuat, akan meningkatkan manfaat pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas mengenai hubungan pelatihan dengan keterlibatan kerja karyawan, penelitian ini menduga terhadap pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Berikut adalah hipotesis yang disulkan dalam penelitian ini:

H1: Praktik Manajemen SDM berupa pelatihan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

2.3.2 Pengaruh Keamanan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Keamanan kerja merupakan praktik manajemen SDM yang dapat memberikan rasa aman di benak karyawan, serta membuat karyawan kerasan dengan pekerjaan mereka. Sebagai contoh, seorang perawat rumah sakit akan

merasa aman dan betah untuk tetap bekerja di rumah sakit jika rumah sakit tersebut dapat menciptakan keamanan kerja di area rumah sakit seperti memperhatikan hubungan pasien dengan perawat, keberlanjutan bekerja dll (Bhatti dkk., 2018). Karyawan yang memiliki perasaan tidak aman selama mereka bekerja cenderung akan berhenti dari pekerjaan tersebut (Zeytinoglu dkk., 2012).

Keamanan kerja karyawan juga erat kaitannya dengan kondisi psikologi karyawan. Bahkan, Kraimer dkk. (2005b) mendefinisikan keamanan kerja sebagai keadaan psikologis karyawan yang berbeda mengenai harapan mereka masing-masing akan kelangsungan pekerjaan di masa depan dalam suatu organisasi. Sebagaimana penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa keamanan kerja yang rendah dapat memicu stress pada karyawan (Lee dkk., 2008). Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa keamanan kerja yang buruk dapat membuat kondisi psikologi karyawan memburuk, dimana dengan terjadinya hal tersebut dapat menyebabkan karyawan *burnout* atau kebalikan dari *engaged* (Chen, 2018; Strazdins dkk., 2004).

Penelitian sebelumnya yang secara langsung meneliti mengenai pengaruh keamanan kerja terhadap keterlibatan karyawan juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bhatti dkk. (2018), pada staff perawat pasien dan supervisor mereka pada sebuah rumah sakit. Penelitian ini menggunakan 380 responden yang mana 98 responden diantaranya adalah supervisor, sedangkan sisanya adalah perawat yang bekerja di sebuah rumah sakit. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keamanan kerja dan partisipasi kerja masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap

keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Aktar & Pangil (2017) pada 376 karyawan yang bekerja di berbagai bank komersial swasta di Bangladesh menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yaitu peningkatan karir, keamanan kerja dan kinerja secara signifikan dan positif berhubungan dengan keterlibatan karyawan.

Dari penjelasan di atas mengenai hubungan keamanan kerja terhadap keterlibatan karyawan, penelitian ini menduga terdapat hubungan positif dan signifikan antara keamanan kerja terhadap keterlibatan karyawan. Sehingga, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keamanan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.3.3 Pengaruh Partisipasi dan Komunikasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Komunikasi merupakan salah satu praktik manajemen SDM yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Wilkinson dkk. (2004) menyebutkan bahwa ketika organisasi dapat melakukan komunikasi dengan baik, maka karyawan dapat lebih mudah dalam memecahkan masalah. Selain itu, Ruck dkk. (2017b) menyebutkan bahwa komunikasi dalam organisasi dapat menumbuhkan rasa memiliki di benak karyawan yang mana hal ini akan mendukung emosi karyawan. Sebagaimana yang disebutkan oleh Welch (2011), bahwa komunikasi dalam organisasi yang terjalin dengan baik akan menumbuhkan emosi yang mendalam di dalam organisasi yang pada gilirannya akan memperkuat keterlibatan karyawan. Dalam hal ini, komunikasi yang dimaksud adalah partisipasi dalam memberikan ide maupun komunikasi antar karyawan maupun karyawan dengan atasan. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa partisipasi dan komunikasi dapat memberikan pengaruh pada keterlibatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ruck dkk. (2017) pada 2.066 karyawan di lima organisasi di Inggris menunjukkan bahwa ‘suara’ karyawan dapat memprediksi keterlibatan emosional organisasi. Suara yang dimaksud dalam penelitiannya adalah bagaimana karyawan memberikan pendapat atau ide kepada atasan atau organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis dari temuan untuk manajemen komunikasi internal. Diharapkan para manajer mempertimbangkan implikasi komunikasi manajemen senior dengan karyawan termasuk membangun ‘suara’ karyawan ke dalam strategi dan rencana komunikasi korporat internal.

Penelitian mengenai komunikasi juga pernah dilakukan oleh Kang & Sung (2017). Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana komunikasi internal simetris perusahaan dapat memengaruhi persepsi karyawannya tentang hubungan dengan perusahaan serta komunikasi karyawan tentang perusahaan kepada sesama karyawan dan niat berpindah (*resign*) mereka. Penelitian ini meneliti 438 individu yang bekerja sebagai perwakilan penjualan (*sales*) dari organisasi. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan komunikasi karyawan/manajemen internal berhubungan positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, di sisi lain keterlibatan karyawan juga dapat mengurangi niat berpindah karyawan.

Terakhir, penelitian yang dilakukan Bapat & Upadhyay (2021) juga menunjukkan hasil yang sama dari kedua penelitian sebelumnya. Secara garis besar, penelitian ini bertujuan untuk mempelajari partisipasi karyawan dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) pada keterlibatan karyawan yang bekerja

pada bisnis raksasa di India. Data penelitian ini diambil dari data primer yang berasal dari pejabat SDM, pejabat CSR dan karyawan dari 23 organisasi (10 sektor industri utama India). Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam CSR berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Dimana partisipasi karyawan dapat meningkatkan empat parameter.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini menduga terdapat hubungan antara partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan karyawan. Sehingga, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Partisipasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.3.4 Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Penelitian yang secara langsung membahas seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan masih sangat jarang ditemui. Untuk mengungkap hubungan praktik manajemen SDM mengenai seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan, penelitian ini membahasnya melalui perspektif kecocokan karyawan dengan lingkungan sekitar. Sebagaimana yang disebutkan oleh Kong dkk. (2021b), bahwa hasil dari seleksi dan rekrutmen yang dilakukan perusahaan erat kaitanya dengan kecocokan karyawan dengan lingkungan perusahaan. Ketika perusahaan berhasil melakukan seleksi dan rekrutmen dengan baik, maka kecocokan karyawan dengan perusahaan akan terjamin.

Penelitian sebelumnya yang membahas kecocokan karyawan dengan lingkungan perusahaan pernah dilakukan oleh Bao dkk. (2022). Penelitiannya bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan

kerja karyawan dengan mengidentifikasi kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka sebagai mediator dan tanggung jawab karyawan sebagai moderator. Data penelitian ini diambil dari 261 karyawan di berbagai industri di China. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan keterlibatan kerja karyawan yang dimediasi melalui kecocokan karyawan dengan pekerjaan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab karyawan memoderasi hubungan langsung yang positif antara kepemimpinan inklusif dan kecocokan orang dengan pekerjaan serta hubungan tidak langsung antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja melalui kecocokan orang dengan pekerjaan. Dari hasil penelitian ini perusahaan disarankan mengembangkan pemimpin inklusif di tempat kerja untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, dan memperhatikan rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaan mereka untuk memastikan efektivitas kepemimpinan inklusif.

Penelitian lain mengenai kecocokan karyawan dengan keterlibatan karyawan juga pernah dilakukan oleh Kong dkk. (2021). Berdasarkan teori peran (role theory), dari perspektif perilaku di tempat kerja (perilaku proaktif), perilaku dalam peran (*in-role behavior*), dan perilaku anggota organisasi, penelitian ini memberikan perspektif tentang pentingnya kecocokan dalam pemilihan karyawan. Penelitian ini menggunakan 231 responden (pemimpin & karyawan). Penelitian ini menunjukkan bahwa kecocokan antar karyawan akan meningkatkan *engagement* (keterlibatan kerja karyawan). Dimana, menurut penelitian ini kecocokan karyawan dengan lingkungan sekitar erat kaitanya dengan proses seleksi dan rekrutmen.

Terakhir, penelitian yang dilakukan Bui dkk. (2017) juga menunjukkan hasil yang sejalan dengan dua penelitian sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan berdasarkan teori '*fit*' atau kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini menggunakan data dari 691 karyawan tetap di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan seperti kecocokan karyawan dengan pekerjaan. Selain itu, persepsi karyawan tentang kecocokan karyawan dengan pekerjaan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kecocokan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini menduga terdapat pengaruh positif dan signifikan praktik manajemen SDM berupa seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H4: Seleksi dan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.3.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Kompensasi yang diterima karyawan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi mereka, karyawan cenderung akan bekerja lebih giat (Gulyani & Sharma, 2018) yang mana hal tersebut merupakan indikasi keterlibatan karyawan.

Bahkan dengan kompensasi yang baik, dapat meningkatkan rasa nyaman dalam benak karyawan (Babakus dkk. 2017) dan kerasan dalam bekerja (Rai dkk. 2019b) yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Penelitian mengenai praktik manajemen SDM berupa kompensasi terhadap keterlibatan karyawan pernah dilakukan oleh Rai dkk. (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana total *reward* dapat mempengaruhi niat untuk tetap bekerja pada karyawan bank swasta di India melalui variabel mediasi yakni keterlibatan karyawan. Penelitian ini menggunakan sebanyak 17 cabang dari 7 karyawan bank swasta sebagai objek penelitian, dan jumlah respon yang valid adalah 761. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi antara *reward* total dan niat untuk tinggal (tetap bekerja). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa selain nilai imbalan apa pun, aspek 'keadilan', seperti kesetaraan dan keadilan dalam kompensasi serta transparansi dapat memengaruhi efektivitas total praktik *reward* terhadap keterlibatan karyawan dan memotivasi mereka untuk tetap tinggal (tetap bekerja pada perusahaan mereka saat ini).

Penelitian lain mengenai kompensasi terhadap keterlibatan karyawan juga pernah dilakukan oleh Gulyani & Sharma (2018). Penelitiannya menguji pengaruh komponen *reward* total (finansial, material dan non-finansial) pada kebahagiaan karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis teknologi India. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi keterlibatan kerja antara persepsi *reward* total terhadap kebahagiaan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 201 karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis teknologi di India. Hasil penelitian ini sejalan

dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan bahwa persepsi karyawan terhadap total *reward* memiliki dampak yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan dan kebahagiaan di tempat kerja. Namun, secara parsial imbalan uang, menunjukkan dampak yang tidak signifikan terhadap kebahagiaan kerja karyawan. Keterikatan kerja juga menunjukkan hubungan positif dengan kebahagiaan kerja dan sepenuhnya memediasi hubungan antara persepsi *reward* total dan kebahagiaan kerja.

Terakhir, penelitian yang membahas hubungan kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Che Ahmat dkk. (2019). Penelitiannya 239 responden karyawan di hotel yang ada di Malaysia. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kompensasi karyawan dan niat berpindah karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Dari penjelasan di atas, penelitian ini menduga terdapat hubungan antara praktik manajemen SDM berupa kompensasi terhadap keterlibatan karyawan. Sehingga penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

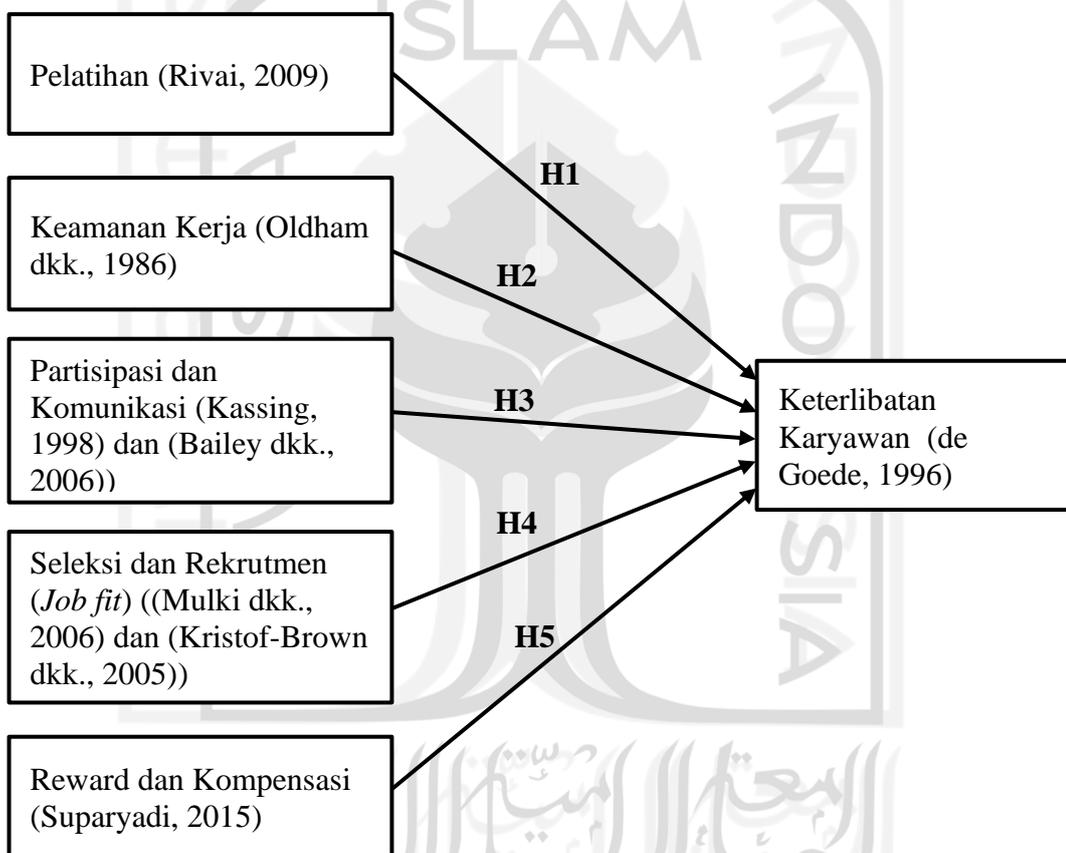
H5: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan teori mengenai praktik manajemen SDM, baik berupa pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi

dan rekrutmen, kompensasi serta keterlibatan kerja karyawan. Selain itu pembahasan sebelumnya juga telah menjabarkan hubungan antar variabel serta hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah gambaran kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah 2023

2.5 Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) hipotesis dapat diartikan sebagai hubungan yang diasumsikan secara logis antara dua atau lebih variabel yang ditunjukkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis dapat dirumuskan

beralaskan kerangka penelitian yang digambarkan di atas dengan indikator HPHRP yakni, pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi dan rekrutmen, serta *reward* dan kompensasi sebagai variabel bebas, dan keterlibatan kerja sebagai variabel terikat, sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap keterlibatan kerja karyawan.

H₂: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keamanan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan.

H₃: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

H₄: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.

H₅: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif menggunakan teknik berupa pengumpulan data dalam bentuk angka. Hal ini terjadi dengan memindahkan secara ide abstrak menjadi data yang lebih jelas dan terukur. Untuk itu penelitian ini menggunakan skala likert dalam perhitungan skor tiap variabelnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai. Kantor ini beralamat di Jalan Tuanku Tambusai, Kelurahan Bagan Besar, Kecamatan Bukit Kapur, Kota Dumai, Provinsi Riau. Dipilihnya lokasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa DPRD Dumai memerlukan masukan dan saran bagaimana Praktik *High Performance Human Resource* terhadap *Work Engagement* dalam menjalankan sekretariat DPRD Dumai yang lebih baik.

3.2.1 Profil Organisasi

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Dumai, disingkat dengan DPRD Kota Dumai adalah Lembaga legislatif unicameral yang menjadi mitra kerja Pemerintah Kota Dumai, Provinsi Riau. DPRD Kota Dumai memiliki 30 Anggota yang tersebar di 9 partai politik sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Partai Politik	Jumlah Kursi dalam Periode	
	2014-2019	2019-2024
Demokrat	2	5
PDI-P	5	4
NasDem	3	4
PKS	3	4
Gerindra	4	3
Golkar	3	3

Partai Politik	Jumlah Kursi dalam Periode	
	2014-2019	2019-2024
PPP	2	3
PAN	4	3
Hanura	1	1
PKB	1	0
PBB	1	0
PKPI	1	0
Jumlah Anggota DPRD	30	30
Jumlah Partai	12	9

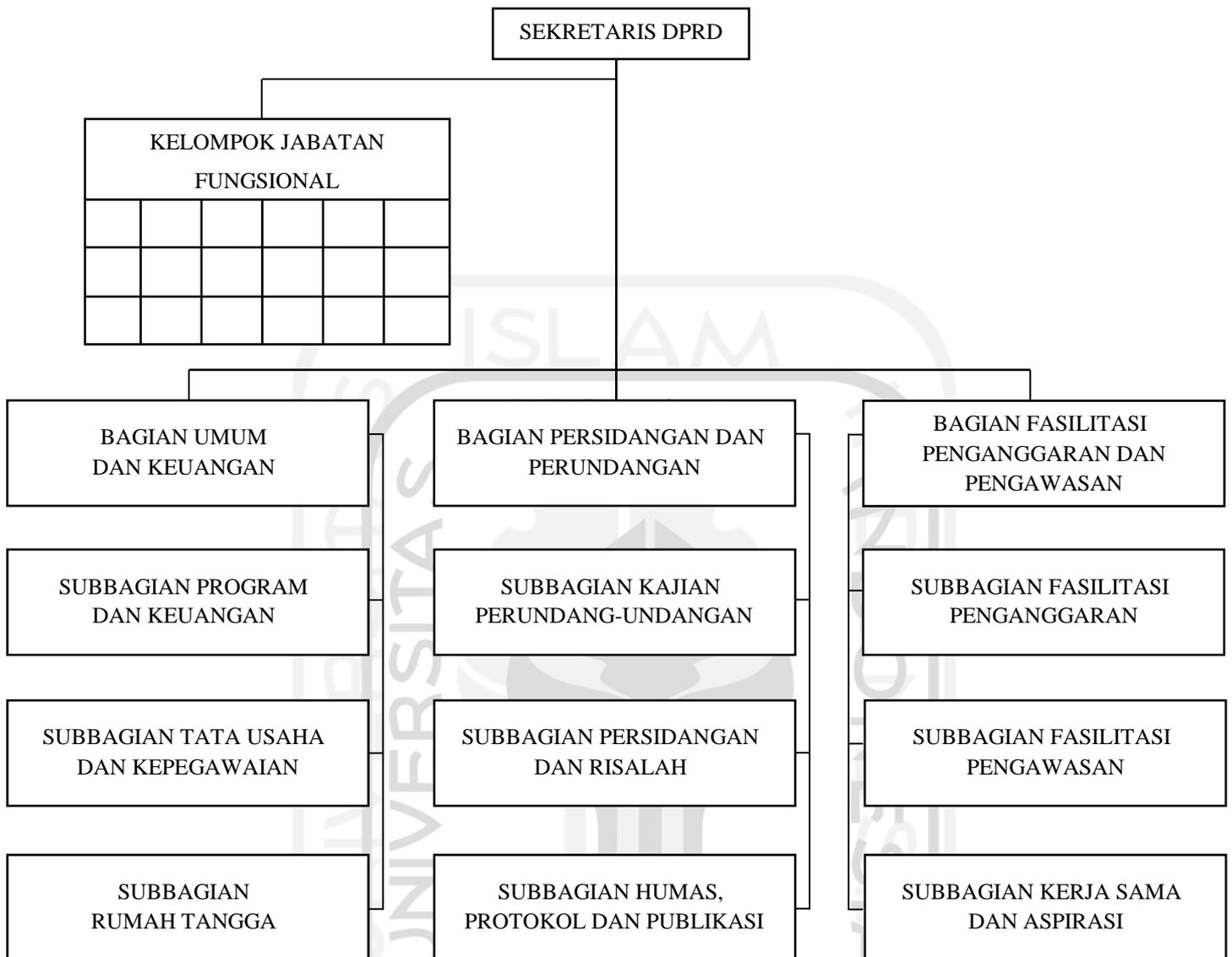
Sumber: Sekretariat DPRD Kota Dumai, 2022.

Dengan logo:



Sumber: Website Resmi DPRD Kota Dumai (akses: 9 Maret 2023)

Adapun stuktur organisasi Sekretariat DPRD Dumai adalah sebagai berikut:



3.2.2 Visi dan Misi

Visi Sekretariat DPRD Kota Dumai: “Meningkatkan kualitas perencanaan dan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel”.

Misi Sekretariat DPRD Kota Dumai: “Mewujudkan pemerintahan yang efektif, bersih melalui penyelenggaraan pemerintahan yang professional, aspiratif, partisipatif dan transparan”.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menurut Sugiyono (2015), adalah suatu atribut

atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

3.3.1 Variabel Bebas

Menurut Sugiyono (2015), variabel bebas adalah variabel-variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel bebas yakni pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi dan rekrutmen, serta kompensasi dan *reward* yang merupakan praktik praktik manajemen SDM. Untuk itu, pembahasan pada sub-bab ini diawali dengan pembahasan mengenai praktik manajemen SDM (HPHRP).

3.3.1.1 HPHRP

HPHRP atau *High Performance Human Resource Practices* adalah sekumpulan praktek manajemen SDM yang dapat meningkatkan kinerja SDM. Dalam penelitian ini, HPHRP tidak secara tertulis sebagai variabel bebas namun penelitian ini akan meneliti tiap praktik SDM yang termasuk dalam HPHRP. Diantaranya adalah pelatihan, keamanan kerja, partisipasi dan komunikasi, seleksi dan rekrutmen, serta kompensasi dan *reward*.

3.3.1.2 Pelatihan

Pelatihan kerja adalah sebuah pelatihan yang disediakan oleh manajemen SDM untuk meningkatkan skill dan kemampuan karyawan serta pengetahuna mereka terkait pekerjaan. Green dkk. (2013) menyebutkan bahwa pelatihan adalah pengoptimalan skill yang dimiliki karyawan dalam bekerja Sedangkan, Guan & Frenkel (2019) menyebutkan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai pengembangan

pengetahuan, skill dan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka secara efektif.

Indikator pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari pendapat Rivai (2009). Ia menyebutkan dimensi dan indikator pelatihan sebagai berikut:

1. Materi Pelatihan: Materi yang disusun sesuai kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
2. Metode Pelatihan: Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka di tentukanlah metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan tersebut didasarkan atas materi yang akan disajikan.
3. Pelatih (instruktur): Pelatih harus didasarkan pada keahlian dan kemampuannya untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta latihan.
4. Peserta pelatihan: Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.
5. Sarana Pelatihan: Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai

3.3.1.3 Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah kemampuan manajer SDM dalam mencukupi rasa aman di benak karyawan ketika mereka sedang melakukan pekerjaan di perusahaan. Rasa aman tersebut berupa persepsi karyawan mengenai keberlanjutan kerja mereka di suatu perusahaan. Karyawan akan merasa aman ketika mereka mendapatkan kepastian bahwa mereka akan tetap terus bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. Keamanan kerja juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan kesinambungan dan stabilitas yang diinginkan dalam situasi pekerjaan yang terancam (Bhatti dkk., 2018). Sedangkan menurut Altinay dkk. (2019) keamanan kerja ada ketika seseorang tetap bekerja dengan organisasi yang sama tanpa pengurangan senioritas, gaji, hak pensiun, dll.

Dimensi dan indikator keamanan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengadopsi dari kuesioner mengenai keaman kerja yang disebutkan oleh Oldham dkk. (1986) yang mana terdapat 10 item. Item-item kuesioner tersebut juga telah dikonfirmasi oleh Kraimer dkk. (2005a) dan Altinay dkk. (2019). Item-item tersebut diantaranya adalah :

1. Saya yakin bisa bekerja di pekerjaan saya sekarang dalam waktu yang lama
2. Perusahaan saya tidak akan memotong jam kerja saya.
3. Ketika organisasi saya mengalami masalah keuangan, pekerjaan saya adalah yang pertama kali mendapat pertolongan
4. Saya percaya bisa bekerja untuk perusahaan ini selama yang saya mau
5. Pekerjaan saya akan selalu ada selama saya mau

6. Ketika pekerjaan saya sekarang dihapus, saya akan diterima untuk bertugas di pekerjaan lain dalam organisasi ini
7. Tanpa mempertimbangkan ekonomi perusahaan, saya akan tetap bekerja di perusahaan ini
8. Saya merasa aman dengan pekerjaan saya
9. Perusahaan akan mengirimkan pekerjaan baru untuk saya, jika saya diberhentikan dari pekerjaan yang Sekarang.
10. Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang aman

3.3.1.4 Partisipasi dan Komunikasi

Partisipasi dan komunikasi karyawan dapat didefinisikan sebagai peran karyawan dalam memberikan ide terkait dengan pekerjaan. Dalam hal ini, yang dimaksud adalah perusahaan, sesama karyawan, maupun kepada atasan. Ruck dkk. (2017) menyebutkan bahwa partisipasi karyawan dilakukan untuk mengungkapkan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan; serta diamnya karyawan karena dengan sengaja menahan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan

Dimensi dan indikator partisipasi dan komunikasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari yang telah dijelaskan oleh Kassing, (1998) dan (Bailey dkk., 2006). Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk mengajukan pendapat pada atasan
2. Kesempatan untuk memberikan kritik pada atasan
3. Kesempatan untuk mengajukan ide pada atasan
4. Kejelasan segala informasi yang dibutuhkan
5. Informasi selalu *up to date*

6. Pemberian *feedback* pada karyawan
7. Pengakuan hasil kinerja karyawan

3.3.1.5 Seleksi dan Rekrutmen

Seleksi dan rekrutmen adalah proses pemilihan SDM yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Seleksi karyawan erat kaitanya dengan kecocokan karyawan dengan lingkungan kerja. Ketika karyawan yang terpilih adalah karyawan yang tepat, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dengan perusahaan baik dengan sesama karyawan maupun dengan pekerjaa itu sendiri (Bao dkk., 2022; Kong dkk., 2021b). Untuk itu, penelitian ini menggunakan *job fit* (kecocokan karayawan) dalam mengukur apakah seleksi dan rekrutmen yang dilakukan perusahaan telah berhasil.

Dimensi *job fit* dalam penelitian ini menggunakan teori yang dipaparkan oleh Mulki dkk. (2006). Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian skill dan kemampuan karyawan dengan pekerjaan mereka
2. Kesukaan karyawan dengan pekerjaan mereka
3. Karyawan merasa cocok dengan pekerjaan mereka
4. Budaya organisasi sesuai dengan personality karyawan
5. Karyawan memiliki 'frekuensi' yang sama dengan rekan kerja mereka
6. Karyawan merasa cocok dengan tim kerja
7. Karyawan merasa cocok dengan atasan mereka

3.3.1.6 Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena karyawan telah memberikan tenaga dan pikiranya untuk operasional

perusahaan. Kompensasi dapat berupa gaji, asuransi, kenaikan gaji, tunjangan, dan struktur gaji (Che Ahmat dkk., 2019).

Penelitian ini menggunakan dimensi atau indikator kompensasi yang mengadopsi dari Suparyadi (2015). Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Gaji: adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi atau perusahaan
2. Upah: Berbeda dengan gaji yang besarnya diberikan secara tetap, upah diberikan pada karyawan sesuai kinerja mereka (contoh : kerja lembur yang biasanya dihitung berdasarkan jam)
3. Tunjangan: merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pengorbanannya karena telah melakukan pekerjaan yang melebihi karyawan lain.
4. Insentif: merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

3.3.2 Variabel Terikat

Variabel terikat atau yang juga dapat disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsukuen. merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan.

3.3.2.1 Keterlibatan Kerja Karyawan

Keterlibatan kerja karyawan adalah bagaimana karyawan mau berdedikasi lebih pada pekerjaan mereka dan terlibat secara penuh dengan perusahaan. Di sisi lain, peneliti terdahulu (Schaufeli dkk., 2002) menyebutkan bahwa *work*

engagement adalah pikiran positif terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption* (fokus dalam bekerja).

Penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator keterlibatan kerja dengan mengadopsi teori yang dipaparkan oleh Robbins & A. Judge, (2008). Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan: Hal ini menunjukkan seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya. Di mana dalam hal ini adalah pekerjaan mereka.
2. Pekerjaan adalah yang utama: Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.
3. Pekerjaan adalah harga diri: Keterlibatan kerja dapat di lihat dari sikap seseorang karyawan dalam pikiran mereka mengenai pekerjaannya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada karyawan, maka mereka akan menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel seluruh populasi. Alasan mengambil *total sampling* disebabkan anggota populasi penelitian ini dianggap homogen karena hanya karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai.

3.5 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer menurut Sekaran & Bougie (2016) merupakan data yang didapatkan langsung dari pihak pertama. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuesioner untuk mendapatkan data yang diperlukan.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan metode survei dengan melalui penyebaran kuesioner. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan tertulis yang sebelumnya telah dirumuskan dengan para responden mencatat jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Setiap jawaban responden atas pertanyaan penelitian yang diajukan peneliti ditentukan dengan skala Likert. Menurut Sekaran & Bougie (2016) skala Likert merupakan skala yang didesain dalam menguji setiap pernyataan subjek setuju atau tidak setuju. Penelitian ini menggunakan enam bobot poin, yaitu 1 = Sangat Tidak

Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Kurang Setuju; 4 = Cukup Setuju; 5 = Setuju; dan 6 = Sangat Setuju. Alasan penggunaan skala likert 1-6 karena dalam konteks penelitian, sudah menjadi hal umum bahwa orang Asia cenderung menyukai skala genap dibandingkan skala ganjil.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Menurut Ghozali (2013), uji validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya data kuesioner. Menurut Ghozali (2013), terdapat beberapa uji validitas yang dapat digunakan dalam mengukur ketepatan data, yaitu:

1. Melakukan korelasi skor pada butir pertanyaan dengan total variabel
2. Melakukan korelasi bivariante dengan masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk
3. Melakukan uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pengujian validitas instrumen akan menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment. Rumus Uji Korelasi Pearson Product Moment menurut (Sugiyono, 2015) adalah:

Uji validitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Uji Korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus menurut Sugiyono (2015):

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

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

Keterangan:

r_{XYZ} = Koefisien kolerasi

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

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2016) uji reliabilitas adalah keandalan di mana pengukuran yang menunjukkan sebuah hal itu tanpa bias (bebas kesalahan) serta karenanya memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan melintasi berbagai item dalam suatu instrument. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama.

Alfa Cronbach digunakan apakah indikator yang digunakan memiliki hasil reliabel atau tidak reliabel. Untuk jenis data interval atau essay dalam mengji reliabilitas menggunakan teknik *Alfa Cronbach*. Apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,60 atau 60% maka instrument dapat dinyatakan reliabel. Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan rumus dari Sugiyono, (2015):

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right\}$$

Keterangan:

r_i = Reliabilitas instrument

k = *Mean* kuadrat antara subyek

$\sum s_i^2$ = *Mean* kuadrat kesalahan

s_t^2 = Varians total

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

3.7.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji statistik untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji statistik non-parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

3.7.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2016). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Identifikasi secara statistik untuk menunjukkan ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas independen lainnya yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$).

Sebagai dasar acuannya dapat digunakan:

1. Jika nilai tolerance $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.
2. Jika nilai tolerance $\leq 0,10$ dan VIF ≥ 10 , maka dapat disimpulkan ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

3.7.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dari tingkat signifikansi. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan dari pengolahan data menunjukkan hasil di atas 5%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.2 Analisis Regresi Linear

Analisis regresi linier adalah hubungan secara linier antara satu atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y) (Tjahjono dkk., 2021). Ghozali, (2016) menyatakan bahwa analisis regresi linear digunakan sebagai alat untuk mengukur kekuatan dan arah suatu hubungan antar dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama dan parsial tiap praktik manajemen SDM terhadap keterlibatan karyawan. Persamaan regresi yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Persamaan: } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
X ₁	= Pelatihan Kerja
X ₂	= Keamanan Kerja Kerja
X ₃	= Partisipasi dan Komunikasi
X ₄	= Seleksi dan Rekrutmen
X ₅	= Kompensasi
b ₁₋₅	= Koefisien Regresi

3.7.3 Uji Hipotesis

3.7.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*).

Uji koefisien determinasi (R²) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Koefisien determinasi atau *R square* merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model penelitian dalam menjelaskan variabel-variabel terikat. Koefisien determinasi memaparkan seberapa besar berubahnya suatu variabel dapat dijelaskan dari perubahan atas variabel yang lain. Besarnya koefisien determinasi adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ($0 < R^2 < 1$) (Ghozali, 2016).

3.7.3.2 Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas secara individual memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018). Uji parsial digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel (parsial) terhadap variabel terikat. Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kriteria berikut:

1. Nilai signifikansi $< 0,05$; atau nilai B positif: Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat.
2. Nilai signifikansi $> 0,05$; atau nilai B negatif: Hipotesis nol (H_0) diterima. Diartikan bahwa variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang signifikan atau memiliki pengaruh negative terhadap variabel terikat.

3.7.3.3 Uji Secara Simultan (Uji F).

Uji statistik F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdapat dalam model regresi memiliki pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018). Pengujian secara simultan ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang terhadap variabel terikat yang diuji dengan melihat nilai *sig* 0,05 dan nilai R. Pengambilan keputusan mengenai hipotesis ditolak atau diterima, berdasarkan kriteria berikut:

Nilai $F > 4$. Hipotesis nol (H_0) ditolak. Diartikan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Perbandingan nilai F hasil dan F tabel. Apabila nilai F hitung $>$ nilai F tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian mengenai pengaruh *high performance human resource practices* (HPHRP) yang diantaranya adalah pelatihan; keamanan kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi dan rekrutmen; serta *reward* dan kompensasi; terhadap keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, bab ini akan memaparkan pembahasan mengenai masing masing pengaruh praktik *high performance human resource* tersebut. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai yang berjumlah 120 orang dimana data responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dari 120 kuesioner yang disebar, kuesioner yang terisi berjumlah 100 kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut disajikan dalam Tabel 4.1.

Pembahasan pada bab ini meliputi uraian karakteristik responden, variabel penelitian, dan pengujian regresi. Aplikasi yang digunakan untuk melakukan pengolahan data pada penelitian ini adalah IBM SPSS 26.

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner disebar	120	100
Jumlah kuesioner yang kembali	100	83,33
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0
Kuesioner yang memenuhi syarat	100	83,33

Sumber: Data diolah

Tabel 4.1 menyebutkan bahwa dari total 120 kuesioner yang disebar terdapat 100 kuesioner yang kembali. Artinya tingkat pengembalian kuesioner sebesar

83,33%.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu data kuesioner dalam penelitian. Pengujian validitas dihitung berdasarkan item dengan korelasi masing-masing skor item dengan skor variabel. Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini dihitung dengan bantuan software IBM SPSS 26.

Tabel 4. 2 Distribusi Pernyataan Berdasar Variabel

Variabel	Jumlah
Pelatihan Kerja (X1)	10
Keamanan Kerja (X2)	10
Partisipasi dan Komunikasi (X3)	7
Seleksi dan Rekrutmen (X4)	7
Reward dan Kompensasi (X5)	7
Keterlibatan Karyawan (Y)	7

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Tabel 4.2 menyajikan distribusi pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 10 item pernyataan untuk variabel pelatihan kerja; 10 item untuk variabel keamanan kerja; 7 item pernyataan untuk variabel partisipasi dan komunikasi; 7 item pernyataan untuk variabel seleksi dan rekrutmen; 7 item pernyataan untuk variabel *reward* dan kompensasi; serta 7 item pernyataan untuk variabel keterlibatan kerja karyawan.

Pada penelitian ini setiap item pernyataan diuji menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* dengan cara membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} serta melihat nilai signifikansinya. Nilai r_{tabel} dalam penelitian ini adalah 0,1966 yang diperoleh

dari melihat nilai r_{tabel} pada tabel r dengan $N=98$, dimana $N=98$ diperoleh dari rumus $N-2$, dimana nilai N dalam penelitian ini adalah 100. Selain itu penelitian ini menggunakan signifikansi sebesar lima persen. Data dapat dikatakan valid ketika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,1966) serta nilai signifikansi lebih kecil dari lima persen. Berikut ini ditampilkan hasil uji validitas pada setiap variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan Kerja (X₁)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	sig	Keterangan
1	Materi pelatihan yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan karyawan	0,440	0,1966	0,000	Valid
2	Materi pelatihan yang disajikan jelas	0,512	0,1966	0,000	Valid
3	Metode pelatihan sesuai dengan materi yang diajarkan	0,646	0,1966	0,000	Valid
4	Metode pelatihan dilaksanakan dengan tepat	0,622	0,1966	0,000	Valid
5	Instruktur pelatihan menguasai materi dengan baik	0,570	0,1966	0,000	Valid
6	Instruktur pelatihan mampu mentransfer ilmu dengan baik	0,391	0,1966	0,000	Valid
7	Peserta pelatihan memenuhi persyaratan pelatihan	0,537	0,1966	0,000	Valid
8	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan pekerjaan peserta pelatihan	0,558	0,1966	0,000	Valid
9	Kondisi lingkungan pelatihan mendukung berjalanya pelatihan	0,655	0,1966	0,000	Valid
10	Fasilitas pelatihan mencukupi kebutuhan pelatihan	0,580	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.3, uji validitas pada seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan kerja (X_1) menunjukkan hasil valid. Di mana, seluruh pernyataan memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{Tabel} serta memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Keamanan Kerja (X_2)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{Tabel}	sig	Keterangan
1	Saya akan dapat memiliki pekerjaan saya sekarang sejauh yang saya inginkan.	0,641	0,1966	0,000	Valid
2	Organisasi saya saat ini tidak akan memotong jam kerja saya setiap minggunya.	0,571	0,1966	0,000	Valid
3	Ketika organisasi saya mengalami masalah keuangan, pekerjaan saya adalah yang pertama kali dihapus. (nilai skor terbalik)	0,727	0,1966	0,000	Valid
4	Saya meyakini bahwa saya dapat bekerja untuk organisasi ini sepanjang yang saya inginkan.	0,613	0,1966	0,000	Valid
5	Pekerjaan saya akan selalu ada selama saya menginginkannya.	0,793	0,1966	0,000	Valid
6	Apabila pekerjaan saya saat ini ditiadakan, saya akan ditawarkan pekerjaan lain di organisasi saya saat ini.	0,555	0,1966	0,000	Valid
7	Apapun kondisi perekonomian saat ini, saya akan memiliki pekerjaan di organisasi saya saat ini.	0,686	0,1966	0,000	Valid

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Variabel Keamanan Kerja (X₂)

No	Pernyataan	t _{hitung}	t _{tabel}	sig	Keterangan
8	Saya merasa aman dengan pekerjaan saya.	0,609	0,1966	0,000	Valid
9	Organisasi saya saat ini akan mentransfer saya ke pekerjaan lain apabila saya diberhentikan dari pekerjaan saya yang sekarang.	0,698	0,1966	0,000	Valid
10	Pekerjaan saya saat ini bukan merupakan posisi yang aman (sewaktu-waktu dapat diberhentikan) (nilai skor terbalik).	0,474	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023 (Lampiran 3, Hal 223)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan variabel keamanan kerja (X₂) lolos uji validitas. Hal ini ditunjukkan dengan seluruh pernyataan menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai t_{Tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Partisipasi dan Komunikasi (X₃)

No	Pernyataan	t _{hitung}	t _{tabel}	sig	Keterangan
1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan pendapat saya kepada atasan	0,499	0,1966	0,000	Valid
2	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengkritik atasan saya.	0,651	0,1966	0,000	Valid
3	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan ide kepada atasan	0,564	0,1966	0,000	Valid
4	Segala informasi yang dibutuhkan jelas	0,571	0,1966	0,000	Valid
5	Informasi yang saya terima selalu terkini (<i>up to date</i>).	0,627	0,1966	0,000	Valid

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Partisipasi dan Komunikasi (X₃)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	sig	Keterangan
6	Manajer rutin memberikan feedback kepada karyawan	0,725	0,1966	0,000	Valid
7	Hasil kinerja saya diakui oleh organisasi.	0,595	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.5, seluruh pernyataan variabel partisipasi dan komunikasi (X₃) telah lolos uji validitas. Seluruh pernyataan variabel partisipasi dan komunikasi (X₃) menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{Tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Variabel Seleksi dan Rekrutmen (X₄)

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	sig	Keterangan
1	keterampilan dan kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya sekarang	0,603	0,1966	0,000	Valid
2	Saya menyukai pekerjaan saya	0,628	0,1966	0,000	Valid
3	Saya merasa cocok dengan pekerjaan saya	0,643	0,1966	0,000	Valid
4	Budaya organisasi ini sesuai dengan kepribadian saya	0,746	0,1966	0,000	Valid
5	Saya memiliki 'frekuensi' yang sama dengan rekan kerja saya	0,759	0,1966	0,000	Valid
6	Saya merasa cocok dengan tim kerja saya	0,657	0,1966	0,000	Valid
7	Saya merasa cocok dengan atasan saya	0,630	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel seleksi dan rekrutmen (X₄) telah lolos uji validitas. Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{Tabel} serta nilai signifikansi pada setiap pernyataan lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Variabel *Reward* dan Kompensasi (X_5)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	sig	Keterangan
1	Gaji yang saya terima sesuai harapan saya.	0,661	0,1966	0,000	Valid
2	Gaji yang saya terima sebanding dengan kinerja saya	0,603	0,1966	0,000	Valid
3	Jika ada pekerjaan lembur, saya memperoleh upah lembur yang sesuai.	0,688	0,1966	0,000	Valid
4	Perbedaan kompensasi antar departemen sesuai harapan saya.	0,612	0,1966	0,000	Valid
5	Tunjangan yang saya terima sesuai harapan saya.	0,604	0,1966	0,000	Valid
6	Insentif yang saya terima sesuai harapan saya.	0,672	0,1966	0,000	Valid
7	Saya mendapatkan bonus yang sesuai dengan kinerja saya.	0,635	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Bersasarkan Tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang terdapat pada variabel *reward* dan kompensasi (X_5) telah lolos uji validitas. Tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari nilai r_{Tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	sig	Keterangan
1	Saya aktif berpartisipasi dalam pekerjaan saya	0,631	0,1966	0,000	Valid
2	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	0,508	0,1966	0,000	Valid
3	Saya selalu mengutamakan pekerjaan saya	0,605	0,1966	0,000	Valid
4	Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya	0,575	0,1966	0,000	Valid

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	sig	Keterangan
5	Pekerjaan saya adalah salah satu hal paling menarik dalam hidup saya	0,765	0,1966	0,000	Valid
6	Saya sangat menghargai pekerjaan saya	0,541	0,1966	0,000	Valid
7	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya	0,686	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan variabel keterlibatan karyawan (Y) lolos uji validitas. Hal ini ditunjukkan dengan seluruh pernyataan menunjukkan nilai r_{hitung} lebih besar dibandingkan nilai r_{Tabel} serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran dengan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji ini dilakukan dengan menggunakan metode Alfa Cronbach. Ketika nilai Alfa Cronbach berada di atas 0,6 maka jawaban responden dalam kuesioner reliabel.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

NO	Variabel	N	Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Pelatihan Kerja (X1)	10	0,749	>0,6	Reliabel
2	Keamanan Kerja (X2)	10	0,831	>0,6	Reliabel
3	Partisipasi dan Komunikasi (X3)	7	0,712	>0,6	Reliabel
4	Seleksi dan Rekrutmen (X4)	7	0,791	>0,6	Reliabel
5	Reward dan Kompensasi (X5)	7	0,749	>0,6	Reliabel
6	Keterlibatan Karyawan (Y)	7	0,730	>0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh variabel pada penelitian ini menunjukkan data yang reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk membantu menyajikan gambaran terkait data yang digunakan dalam sebuah penelitian.

4.2.1 Karakteristik Responden

4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis reponden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam bentuk Tabel 4.10 sebagai berikut:

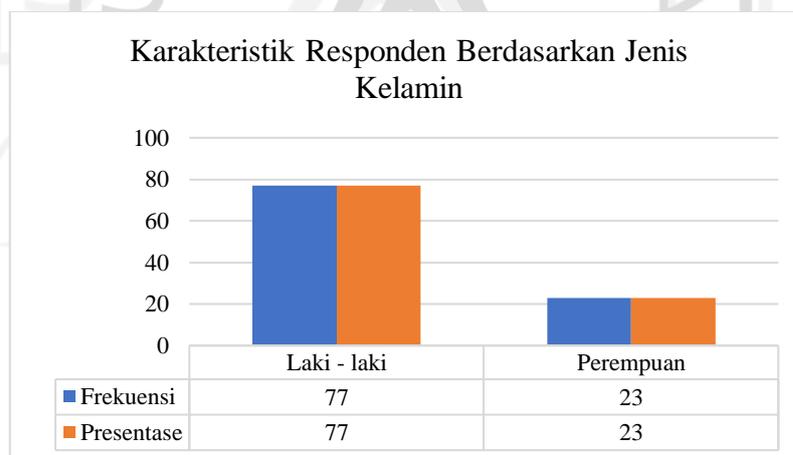
Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	77	77
Perempuan	23	23
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin juga ditampilkan dalam Gambar 4.1 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.10 dan gambar 4.1, responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 77 orang, wanita sebesar 23 orang. Total responden dalam penelitian ini adalah 100 responden. Menurut Drake (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa tidak ada hubungan antara jenis kelamin dengan keterikatan seseorang dengan pekerjaannya.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Analisis karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

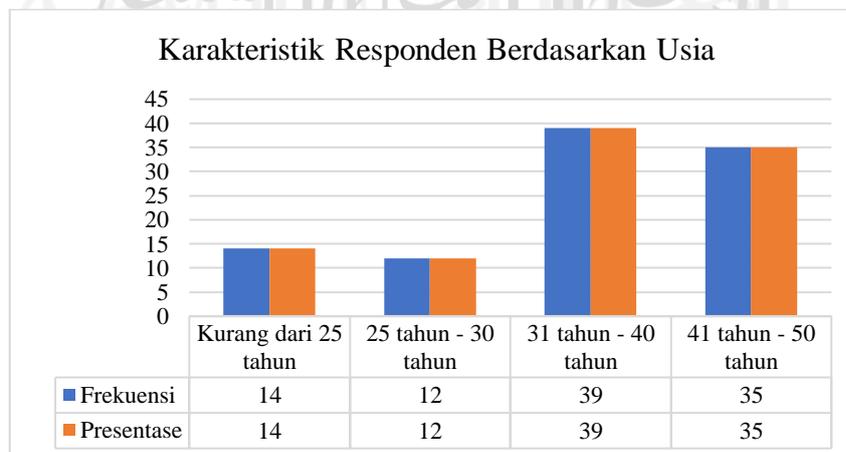
Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 25 tahun	14	14
25 tahun - 30 tahun	12	12
31 tahun - 40 tahun	39	39
41 tahun - 50 tahun	35	35
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Karakteristik responden berdasarkan usia juga ditampilkan dalam Gambar 4.2 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Berdasarkan Tabel 4.11 dan gambar 4.2, responden dengan usia diantara 31 hingga 40 tahun menjadi responden terbanyak dengan persentase sebesar 39 persen. Kemudian disusul responden pada rentang usia 41 hingga 50 tahun. Sedangkan, responden pada usia yang lebih muda yakni pada usia 25 tahun hingga 30 tahun serta rentang usia kurang dari 25 tahun memiliki jumlah persentase masing masing 12 persen dan 14 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang terdapat di kantor DPRD Dumai cenderung tua, mengingat tingkat pengembalian kuesioner yang cukup tinggi. Menurut Schaufeli & Bakker (2003) yang menyatakan bahwa semakin tua karyawan maka akan semakin memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mayer & Allen (1984) semakin bertambahnya usia seseorang maka seseorang tersebut akan merasa terikat dengan pekerjaannya sehingga karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pengaruh dari hal ini disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan, hubungan komunikasi yang baik, adanya penghargaan (*reward*), dan jabatan dalam organisasi yang semakin baik.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut ini ditampilkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam bentuk Tabel:

Tabel 4. 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

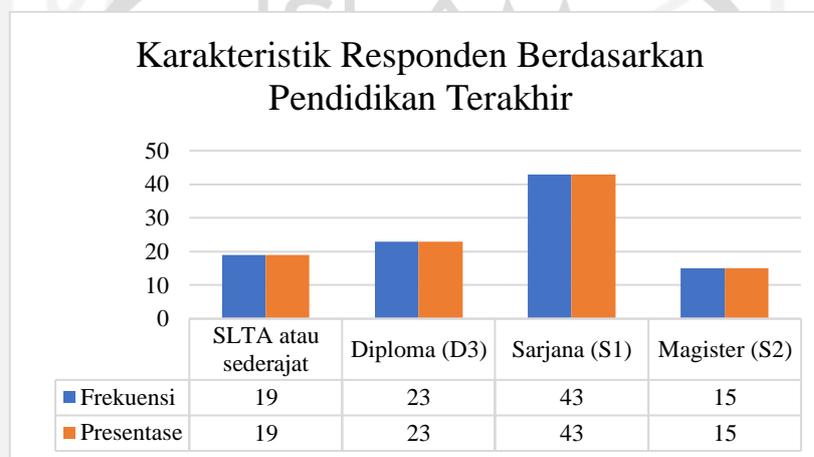
	Frekuensi	Persentase
SLTA atau sederajat	19	19
Diploma (D3)	23	23
Sarjana (S1)	43	43

Magister (S2)	15	15
Doktor (S3)	0	0
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir juga ditampilkan dalam Gambar 4.3 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.12 dan gambar 4.3, responden dengan Pendidikan terakhir sarjana (S1) menjadi responden dengan jumlah terbanyak dengan presentase 43 persen. 67 data orang responden sisanya memiliki distribusi pendidikan terakhir yang cukup merata. SLTA atau sederajat berjumlah 19 responden; diploma berjumlah 23 responden; dan yang terakhir magister sebesar 15 persen dengan frekuensi 8 responden, dan yang terakhir responden dengan pendidikan terakhir diploma sebesar 5,7 persen dengan frekuensi 2 responden. Dalam penelitian ini tidak ditemui responden dengan pendidikan terakhir magister (S3). Hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan didominasi oleh level Sarjana (S-1), di

mana kemampuan dan keahlian serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat dikatakan baik.

4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Berikut ini ditampilkan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan. Dalam penelitian ini status pernikahan terbagi dalam dua kategori yang disajikan dalam Tabel dan diagram berikut:

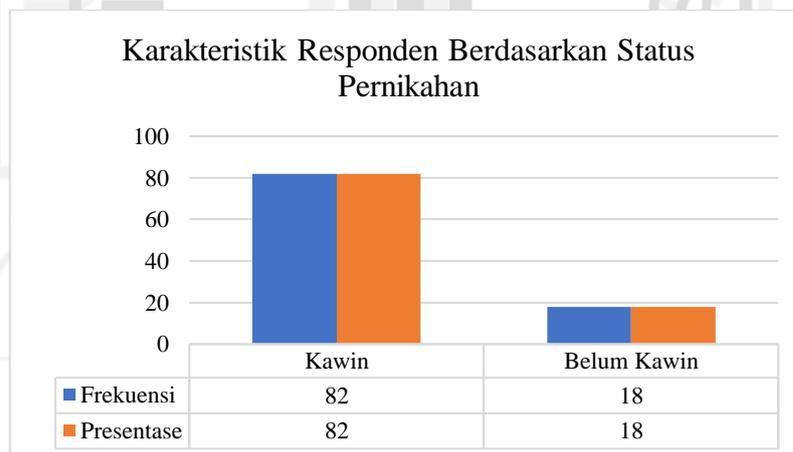
Tabel 4. 13 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

	Frekuensi	Persentase
Kawin	82	82
Belum Kawin	18	18
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan juga ditampilkan dalam Gambar 4.4 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.13 dan gambar 4.4, jumlah responden yang berstatus sudah menikah lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berstatus belum

kawin. Masing masing persentase dari kedua jenis status pernikahan tersebut adalah 82 persen dan 18 persen. Menurut Septiani dan Nurtjahjanti (2017) mengatakan bahwa semakin tinggi dukungan sosial pasangan yang dirasakan, maka semakin tinggi keterikatan kerja karyawan. Ketika seorang karyawan menerima dukungan dari pasangannya, hal itu akan membuat seorang karyawan menjadi semangat, bahagia dan senang dalam menjalani pekerjaannya.

4.2.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut disajikan data mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dalam bentuk Tabel:

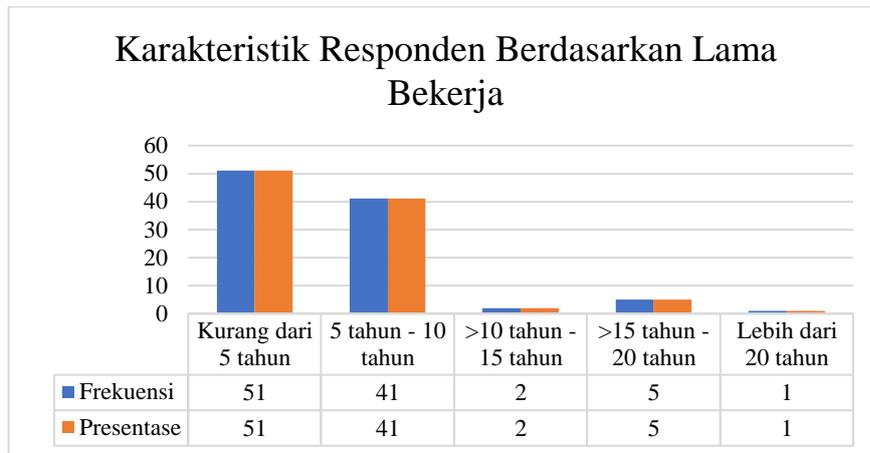
Tabel 4. 14 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	51	51
5 tahun - 10 tahun	41	41
>10 tahun - 15 tahun	2	2
>15 tahun - 20 tahun	5	5
Lebih dari 20 tahun	1	1
Total	100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.5 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.14 dan gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja kurang dari lima tahun adalah karyawan terbanyak dengan persentase 51 persen. Kemudian disusul karyawan yang bekerja lima sampai sepuluh tahun dengan persentase sebesar 41 persen. Sedangkan karyawan yang lama bekerjanya dalam rentang >10 tahun hingga 15 tahun berjumlah dua orang; >15 tahun hingga 20 tahun berjumlah lima orang. Terakhir, satu orang sisanya bekerja lebih dari 20 tahun. Brim (2002) mengemukakan bahwa masa kerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan. Menurut Robinson *et al.*, (2004) menyatakan bahwa keterlibatan kerja karyawan akan menghilang seiring bertambahnya masa kerja. Sehingga karyawan dengan masa kerja kurang dari lima tahun menjadi mayoritas menunjukkan ciri tingkat *work engagement* yang tinggi dikarenakan kemauan untuk belajar, ada target yang harus dicapai, dan menjalin hubungan serta komunikasi yang baik.

4.2.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

Berikut ini disajikan Tabel yang berisi karakteristik responden berdasarkan penghasilan:

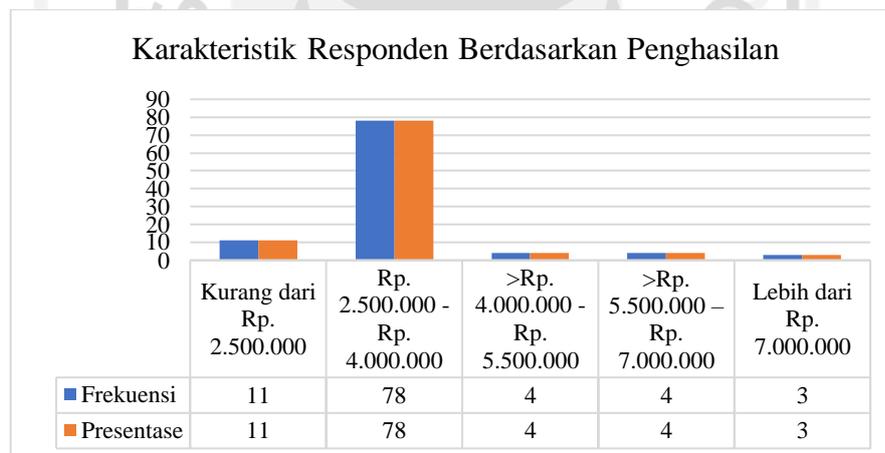
Tabel 4. 15 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan

	Frekuensi	Persentase
Kurang dari Rp. 2.500.000	11	11
Rp. 2.500.000 - Rp. 4.000.000	78	78
>Rp. 4.000.000 - Rp. 5.500.000	4	4
>Rp. 5.500.000 – Rp. 7.000.000	4	4
Lebih dari Rp. 7.000.000	3	3
Total	100	0

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 5, Hal 227)

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan juga ditampilkan dalam Gambar 4.6 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan



Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.15 dan gambar 4.6, karyawan yang berpenghasilan dalam rentang 2.500.000 rupiah hingga 4.000.000 rupiah memiliki persentase tertinggi yakni 78 persen dan kelompok tersebut memiliki persentase yang jauh dibandingkan persentase kelompok lain. Kelompok karyawan dengan penghasilan kurang dari 2.500.000 berjumlah 11 orang. Disusul dengan kelompok karyawan berpenghasilan dalam rentang empat juta rupiah dari lima juta lima ratus ribu rupiah

dan berpenghasilan dalam rentang lebih dari lima juta lima ratus ribu rupiah hingga tujuh juta rupiah yang masing masing berjumlah 4 orang responden. Sedangkan, kelompok karyawan dengan penghasilan lebih dari 7.000.000 rupiah hanya berjumlah 3 orang. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Widyawati *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kompensasi atau penghasilan dapat memengaruhi *work engagement*. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial dan non-finansial, baik berupa gaji, insentif, THR, maupun pujian dari atasan yang diterima oleh karyawan.

1.2.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden

Berikut ini ditampilkan Tabel dan diagram yang memuat persentase dan frekuensi tertinggi pada tiap karakteristik.

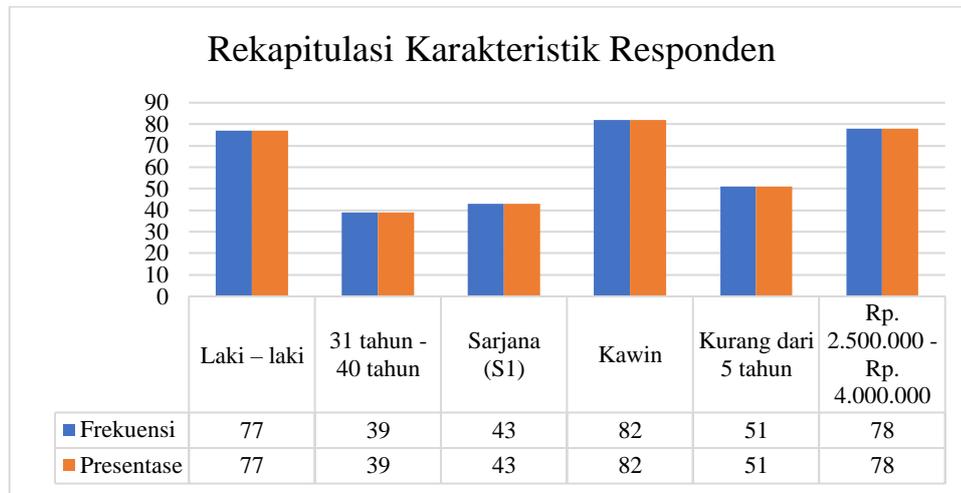
Tabel 4. 16 Rekapitulasi Karakteristik Responden

Karakteristik	Responden Yang Mendominasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	77	77
Usia	31 tahun - 40 tahun	39	39
Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	43	43
Status Pernikahan	Kawin	82	82
Lama bekerja	Kurang dari 5 tahun	51	51
Penghasilan	Rp. 2.500.000 - Rp. 4.000.000	78	78

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Rekapitulasi karakteristik responden dengan frekuensi dan persentase tertinggi juga ditampilkan dalam Gambar 4.7 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 7 Rekapitulasi Karakteristik Responden



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.16 dan gambar 4.7, responden berdasarkan jenis kelamin yang mendominasi adalah responden laki-laki dengan persentase sebesar 77; berdasarkan usia yang mendominasi adalah responden dengan usia diantara 31 tahun hingga 40 tahun dengan jumlah 39 dari 100 orang; berdasarkan Pendidikan terakhir yang mendominasi adalah responden dengan Pendidikan sarjana dengan jumlah 43 dari 100 orang; berdasarkan status pernikahan yang mendominasi adalah responden telah menikah yakni sebanyak 82 dari 100 orang; berdasarkan lama bekerja yang mendominasi adalah responden yang telah bekerja kurang dari lima tahun dengan jumlah 51 dari 100 orang; terakhir berdasarkan penghasilan yang mendominasi adalah responden berpenghasilan dalam rentang 2.500.000 rupiah hingga 4.000.000 rupiah dengan jumlah 78 orang dari 100 orang.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menyajikan data dengan tampilan yang baik dalam mendeskripsikan variabel dalam suatu penelitian. Dimana dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah pelatihan

kerja; keamanan kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi dan rekrutmen; *reward* dan kompensasi; serta keterlibatan kerja karyawan.

Dalam penyebaran kuesioner, skor pernyataan diukur dengan skala likert 1-6. Sehingga terdapat 6 kategori jawaban yang dapat dipilih responden. Pada sub bab ini akan disajikan dan dijelaskan distribusi jawaban responden dalam setiap item pernyataan yang diajukan. Untuk itu, dilakukan perhitungan rata-rata jawaban responden pada tiap item pernyataan. Setelah perhitungan rata-rata dilakukan, tiap item pernyataan dapat dikelompokkan berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut ini adalah perhitungan interval kelas dari masing-masing item pernyataan:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum})}{\text{Jumlah kelas (N)}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(6-1)}{6}$$

$$\text{Interval} = 0,833$$

Sehingga kategori kelas yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Kategori Berdasarkan Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Sangat Rendah
1,84 s/d 2,67	Rendah
2,68 s/d 3,50	Cukup Rendah
3,51 s/d 4,33	Cukup Tinggi
4,34 s/d 5,17	Tinggi
5,18 s/d 6,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Kuesioner, 2022 (Lampiran 1, Hal 206)

Tabel 4.17 menyajikan kategori jawaban responden berdasarkan interval kelas yang telah dihitung sebelumnya.

4.2.2.1 Pelatihan Kerja (X₁)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel pelatihan kerja pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 18 Distribusi Jawaban Responden Terkait Pelatihan Kerja

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
P1	Materi pelatihan yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan karyawan	5,08	Tinggi
P2	Materi pelatihan yang disajikan jelas	5,33	Sangat Tinggi
P3	Metode pelatihan sesuai dengan materi yang diajarkan	5,23	Sangat Tinggi
P4	Metode pelatihan dilaksanakan dengan tepat	5,27	Sangat Tinggi
P5	Instruktur pelatihan menguasai materi dengan baik	5,35	Sangat Tinggi
P6	Instruktur pelatihan mampu mentransfer ilmu dengan baik	5,38	Sangat Tinggi
P7	Peserta pelatihan memenuhi persyaratan pelatihan	5,39	Sangat Tinggi
P8	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan pekerjaan peserta pelatihan	5,3	Sangat Tinggi
P9	Kondisi lingkungan pelatihan mendukung berjalanya pelatihan	5,22	Sangat Tinggi
P10	Fasilitas pelatihan mencukupi kebutuhan pelatihan	5,36	Sangat Tinggi
Rata-rata Total		5,291	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.18, kecuali pada item pernyataan pertama yang tergolong kategori “tinggi”, seluruh pernyataan pada variabel pelatihan kerja berada pada kategori “Sangat Tinggi”. Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel pelatihan kerja:

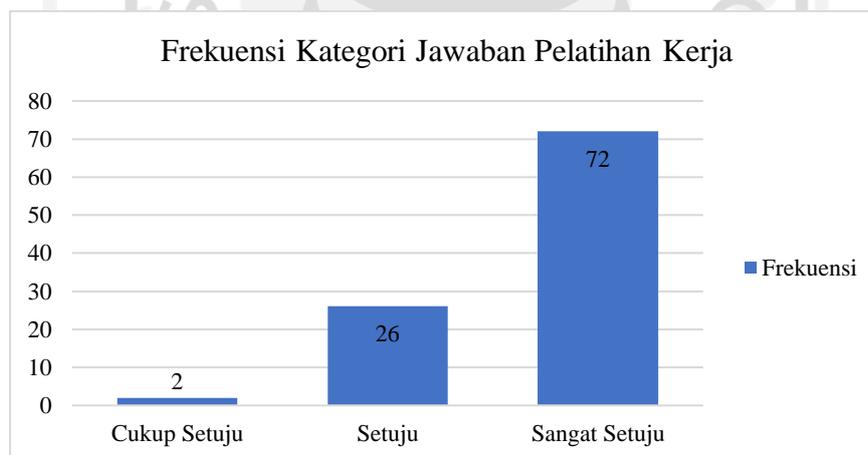
Tabel 4. 19 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Pelatihan Kerja

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	0	0
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	2	2
4,34 s/d 5,17	Setuju	26	26
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	72	72
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban pelatihan kerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.8 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 8 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja



Sumber: Data Primer diolah, 2023

4.2.2.2 Keamanan Kerja (X_2)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel keamanan kerja pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 20 Distribusi Jawaban Responden Terkait Keamanan Kerja

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
KeamK1	Saya akan dapat memiliki pekerjaan saya sekarang sejauh yang saya inginkan.	5,2	Sangat Tinggi
KeamK2	Organisasi saya saat ini tidak akan memotong jam kerja saya setiap minggunya.	5,18	Sangat Tinggi
KeamK3	Ketika Organisasi saya mengalami masalah keuangan, pekerjaan saya adalah yang pertama kali dihapus. (nilai skor terbalik)	4,76	Tinggi
KeamK4	Saya meyakini bahwa saya dapat bekerja untuk organisasi ini sepanjang yang saya inginkan.	5,08	Tinggi
KeamK5	Pekerjaan saya akan selalu ada selama saya menginginkannya.	5,07	Tinggi
KeamK6	Apabila pekerjaan saya saat ini ditiadakan, saya akan ditawarkan pekerjaan lain di organisasi saya saat ini.	5,21	Sangat Tinggi
KeamK7	Apapun kondisi perekonomian saat ini, saya akan memiliki pekerjaan di organisasi saya saat ini.	5,15	Tinggi
KeamK8	Saya merasa aman dengan pekerjaan saya.	5,45	Sangat Tinggi
KeamK9	Organisasi saya saat ini akan mentransfer saya ke pekerjaan lain apabila saya diberhentikan dari pekerjaan saya yang sekarang.	5,08	Tinggi
KeamK10	Pekerjaan saya saat ini bukan merupakan posisi yang aman (sewaktu-waktu dapat diberhentikan) (nilai skor terbalik).	5,01	Tinggi
Rata-rata Total		5,12	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.20, pernyataan dalam variabel keamanan kerja memiliki skor rata rata sebesar 5,12 yang termasuk dalam kategori Tinggi. Terdapat empat

pernyataan dalam variabel keamanan kerja yang termasuk dalam kategori “Sangat tinggi”.

Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel keamanan kerja:

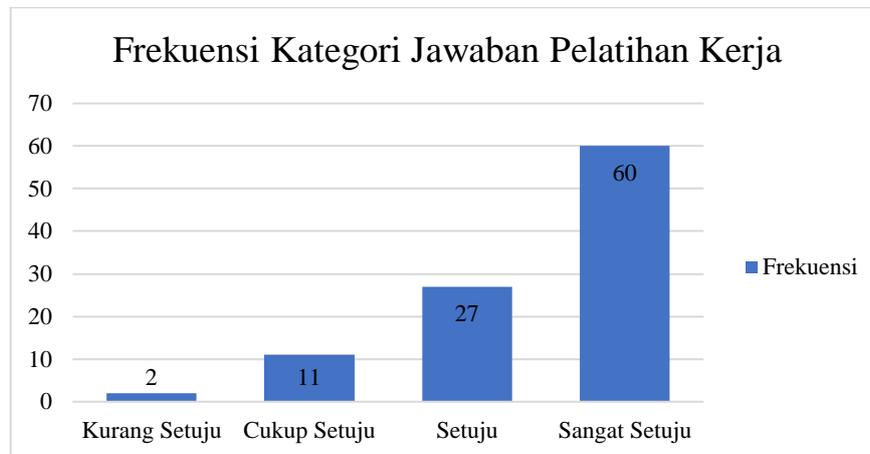
Tabel 4. 21 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Keamanan Kerja

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	2	2
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	11	11
4,34 s/d 5,17	Setuju	27	27
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	60	60
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Frekuensi dan persentase jawaban kewanaman kerja juga ditampilkan dalam Gambar 4.9 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 9 Frekuensi Kategori Jawaban Pelatihan Kerja



Sumber: Data Primer diolah, 2023

4.2.2.3 Partisipasi dan Komunikasi (X₃)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel partisipasi dan komunikasi pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 22 Distribusi Jawaban Responden Terkait Partisipasi dan Komunikasi

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
PnK1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan pendapat saya kepada atasan	5,35	Sangat Tinggi
PnK2	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengkritik atasan saya.	5,22	Sangat Tinggi
PnK3	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan ide kepada atasan	5,39	Sangat Tinggi
PnK4	Segala informasi yang dibutuhkan jelas	5,4	Sangat Tinggi
PnK5	Informasi yang saya terima selalu terkini (up to date).	5,41	Sangat Tinggi
PnK6	Manajer rutin memberikan feedback kepada karyawan	5,17	Tinggi
PnK7	Hasil kinerja saya diakui oleh organisasi.	5,38	Sangat Tinggi
Rata-rata Total		5,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.22 rata rata skor pernyataan yang terdapat pada variabel partisipasi dan komunikasi adalah 5,33 yang termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Di sisi lain, hanya terdapat satu pernyataan yang termasuk dalam kategori “Tinggi” pada pernyataan ke-enam, sisanya termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”.

Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata berikut disajikan data frekuensi dan persentase kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel partisipasi dan komunikasi dalam bentuk Tabel dan diagram:

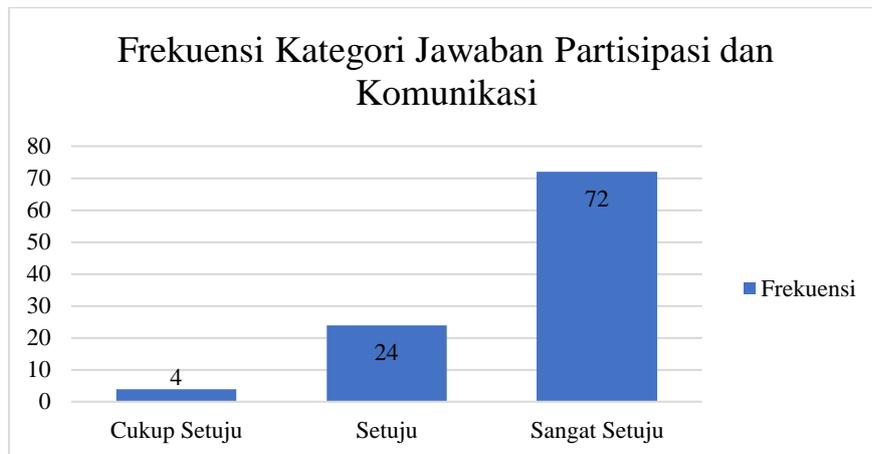
Tabel 4. 23 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Partisipasi dan Komunikasi

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	0	0
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	4	4
4,34 s/d 5,17	Setuju	24	24
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	72	72
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Frekuensi dan persentase jawaban partisipasi dan komunikasi juga ditampilkan dalam Gambar 4.10 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 10 Frekuensi Kategori Jawaban Partisipasi dan Komunikasi



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Sebagian besar yakni 72 responden dalam variabel partisipasi dan komunikasi memiliki skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Setuju”. Sehingga rata rata yang ditunjukkan pada variabel ini termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”.

4.2.2.4 Seleksi dan Rekrutmen (X₄)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel seleksi dan rekrutmen pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 24 Distribusi Jawaban Responden Terkait Seleksi dan Rekrutmen

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
SnR1	Keterampilan dan kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya sekarang	5,22	Sangat Tinggi
SnR2	Saya menyukai pekerjaan saya	5,33	Sangat Tinggi
SnR3	Saya merasa cocok dengan pekerjaan saya	5,34	Sangat Tinggi
SnR4	Budaya organisasi ini sesuai dengan kepribadian saya	5,18	Sangat Tinggi
SnR5	Saya memiliki ‘frekuensi’ yang sama dengan rekan kerja saya	5,23	Sangat Tinggi
SnR6	Saya merasa cocok dengan tim kerja saya	5,31	Sangat Tinggi

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
SnR7	Saya merasa cocok dengan atasan saya	5,32	Sangat Tinggi
Rata-rata Total		5,28	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.24, rata rata skor pernyataan yang terdapat dalam variabel seleksi dan rekrutmen termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Bahkan item pernyataan pada variabel seleksi dan rekrutmen masuk dalam kategori “Sangat Tinggi”

Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata, berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel seleksi dan rekrutmen:

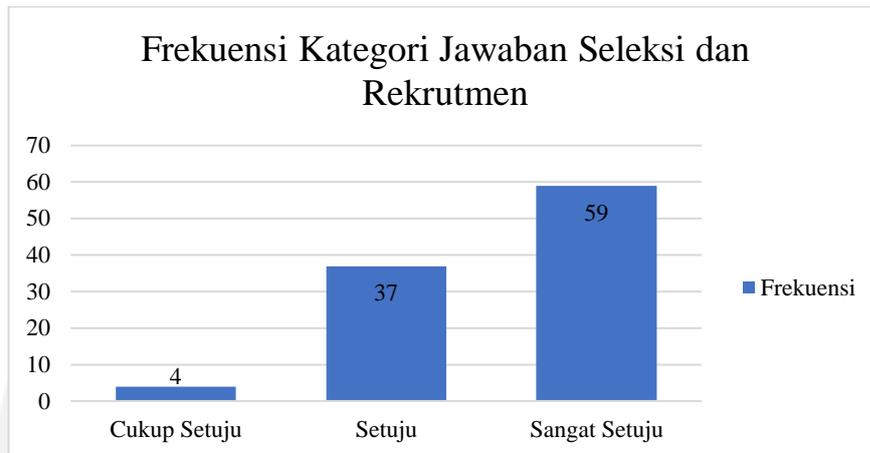
Tabel 4. 25 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Seleksi dan Rekrutmen

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	0	0
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	4	4
4,34 s/d 5,17	Setuju	37	37
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	59	59
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Frekuensi dan persentase jawaban seleksi dan rekrutmen juga ditampilkan dalam Gambar 4.11 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 11 Frekuensi Kategori Jawaban Seleksi dan Rekrutmen



Sumber: Data Primer diolah, 2022 (Lampiran 2, Hal 214)

Berbeda dengan jawaban responden terhadap variabel sebelumnya, pada variabel Seleksi dan rekrutmen skor rata rata tiap itemnya termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Meskipun demikian terdapat 4 responden yang menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Cukup Setuju”; dan 37 responden menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Setuju”. Sedangkan sebagian besar yakni 59 responden variabel seleksi dan rekrutmen memiliki skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Setuju”.

4.2.2.5 *Reward* dan Kompensasi (X_5)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel *reward* dan kompensasi pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 26 Distribusi Jawaban Responden Terkait *Reward* dan Kompensasi

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
RnK1	Gaji yang saya terima sesuai harapan saya.	5,190	Sangat Tinggi
RnK2	Gaji yang saya terima sebanding dengan kinerja saya	5,230	Sangat Tinggi
RnK3	Jika ada pekerjaan lembur, saya memperoleh upah lembur yang sesuai.	5,030	Tinggi

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
RnK4	Perbedaan kompensasi antar departemen sesuai harapan saya.	5,090	Tinggi
RnK5	Tunjangan yang saya terima sesuai harapan saya.	5,230	Sangat Tinggi
RnK6	Insentif yang saya terima sesuai harapan saya.	5,330	Sangat Tinggi
RnK7	Saya mendapatkan bonus yang sesuai dengan kinerja saya.	5,220	Sangat Tinggi
Rata-rata Total		5,189	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.26, rata rata skor pernyataan yang terdapat dalam variabel *reward* dan kompensasi termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Hanya terdapat dua item pernyataan pada variabel *reward* dan kompensasi masuk dalam kategori “Tinggi”.

Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata, berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel *reward* dan kompensasi:

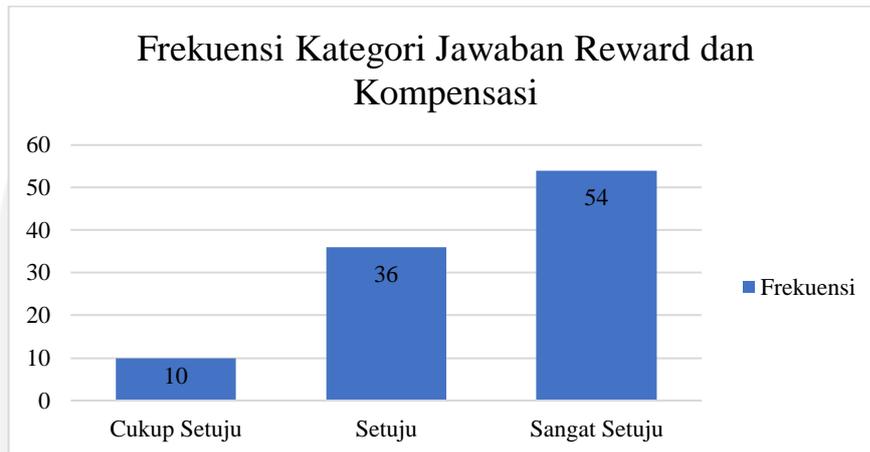
Tabel 4. 27 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban *Reward* dan kompensasi

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	0	0
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	10	10
4,34 s/d 5,17	Setuju	36	36
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	54	54
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Frekuensi dan persentase jawaban *reward* dan kompensasi juga ditampilkan dalam Gambar 4.12 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 12 Frekuensi Kategori Jawaban *Reward* dan Kompensasi



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Pada variabel *reward* dan kompensasi skor rata rata hanya terdapat dua item yang termasuk dalam kategori “Tinggi”, dan sisanya termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Meskipun demikian terdapat 10 responden yang menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Cukup Setuju”; dan 36 responden menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Setuju”. Sedangkan lebih dari setengah responden yakni 54 responden menjawab kuesioner variabel *reward* dan kompensasi dengan memiliki skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Setuju”.

4.2.2.6 Keterlibatan Karyawan (X₅)

Berikut merupakan hasil penilaian responden terkait variabel keterlibatan karyawan pada karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai:

Tabel 4. 28 Distribusi Jawaban Responden Terkait Keterlibatan Karyawan

Kode	Pernyataan	Mean	Kategori
KetK1	Saya aktif berpartisipasi dalam pekerjaan saya	5,38	Sangat Tinggi
KetK2	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	5,4	Sangat Tinggi
KetK3	Saya selalu mengutamakan pekerjaan saya	5,35	Sangat Tinggi
KetK4	Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya	5,4	Sangat Tinggi
KetK5	Pekerjaan saya adalah salah satu hal paling menarik dalam hidup saya	5,24	Sangat Tinggi
KetK6	Saya sangat menghargai pekerjaan saya	5,36	Sangat Tinggi
KetK7	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya	5,21	Sangat Tinggi
Rata-rata Total		5,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.28, rata rata skor pada seluruh pernyataan yang terdapat dalam variabel keterlibatan karyawan termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Dari Tabel 4.28 diketahui bahwa rata-rata total item pernyataan pada variabel keterlibatan karyawan adalah 5,33.

Selain pengkategorian pernyataan berdasarkan skor rata-rata, berikut adalah data frekuensi kategori pernyataan yang terdapat dalam variabel keterlibatan karyawan:

Tabel 4. 29 Frekuensi dan Persentase Kategori Jawaban Keterlibatan Karyawan

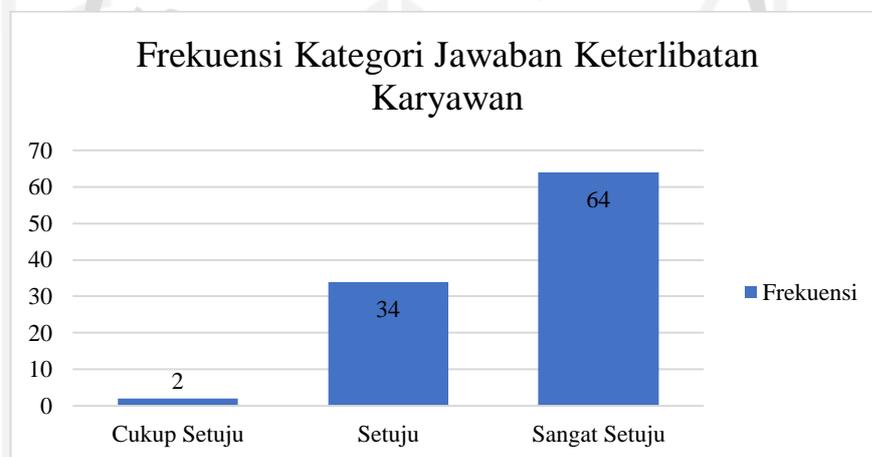
Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
1,00 s/d 1,83	Sangat Tidak Setuju	0	0
1,84 s/d 2,67	Tidak Setuju	0	0
2,68 s/d 3,50	Kurang Setuju	0	0
3,51 s/d 4,33	Cukup Setuju	2	2

Range	Kategori	Frekuensi	Persentase
4,34 s/d 5,17	Setuju	34	34
5,18 s/d 6,00	Sangat Setuju	64	64
Pelatihan		100	100

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Frekuensi dan persentase jawaban keterlibatan karyawan juga ditampilkan dalam Gambar 4.14 dalam bentuk diagram.

Gambar 4. 13 Frekuensi Kategori Jawaban Keterlibatan Karyawan



Sumber: Data Primer diolah, 2023

Pada variabel keterlibatan karyawan diketahui bahwa skor rata rata seluruh pernyataan termasuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Meskipun demikian terdapat dua responden yang menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Cukup Setuju”; dan 34 responden menjawab dengan rata-rata skor termasuk dalam kategori “Setuju”. Di sisi lain sebagian besar, yakni 64 dari 100 responden dari setengah responden menjawab kuesioner variabel keterlibatan karyawan dengan skor yang termasuk dalam kategori “Sangat Setuju”.

Tabel 4. 30 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian

Kategori	Rata-Rata	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	5,291	Sangat Tinggi
Keamanan Kerja (X2)	5,12	Tinggi
Partisipasi dan Komunikasi (X3)	5,33	Sangat Tinggi
Seleksi dan Rekrutmen (X4)	5,28	Sangat Tinggi
Reward dan Kompensasi (X5)	5,189	Sangat Tinggi
Keterlibatan Karyawan (Y)	5,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas menunjukkan rangkuman penilaian karyawan terhadap masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel Pelatihan Kerja, Partisipasi dan Komunikasi, Seleksi dan Rekrutmen, Reward dan Kompensasi, dan Keterlibatan Karyawan dikategorikan sangat tinggi. Sedangkan variabel Keamanan Kerja dikategorikan Tinggi.

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menurut digunakan untuk menguji model regresi apakah ditemukan ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Hasil dari pengujian yang menunjukkan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas. Sedangkan,

hasil pengujian yang menunjukkan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, disebut heteroskedastisitas. Penelitian ini menggunakan uji Glejser dengan tingkat signifikan statistik yang mempengaruhi variabel dependen.

Tabel 4. 31 Hasil Uji Heterodkedastisitas

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients				
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,565	0,223		2,532	0,013
	Pelatihan	0,000	0,050	0,000	-0,001	0,999
	Keamanan Kerja	-0,019	0,042	-0,079	-0,458	0,648
	Partisipasi dan Komunikasi	-0,032	0,060	-0,092	-0,523	0,603
	Seleksi dan Rekrutmen	-0,053	0,045	-0,169	-1,172	0,244
	Reward dan Kompensasi	0,028	0,043	0,101	0,644	0,521

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.31, dapat dilihat bahwa tiap variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Artinya tiap variabel independen dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melakukan menguji model regresi dalam konteks apakah ditemukan korelasi antar variabel atau tidak. Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini menggunakan analisis nilai *Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF)*.

Tabel 4. 32 Hasil Uji Multikolinearitas

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Pelatihan	0,591	1,693
Keamanan Kerja	0,339	2,947
Partisipasi dan Komunikasi	0,326	3,063
Seleksi dan Rekrutmen	0,484	2,066
Reward dan Kompensasi	0,406	2,464
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan		

Sumber: Data primer diolah, 2023

Dari data yang tercantum dalam Tabel 4.32, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen tidak terjadi multikolinearitas karena seluruh variabel tersebut memiliki nilai VIF di bawah 10,00 dan memiliki nilai tolerance di atas 0,1.

4.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji model regresi apakah ditemukan residual atau variabel pengganggu yang memiliki pendistribusian normal. Uji t dan Uji F dapat diasumsikan sebagai nilai residual yang mengikuti distribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis Kolomogorov-Smirnov.

Tabel 4. 33 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,000
	Std. Deviation	0,210
Most Extreme Differences	Absolute	0,077

	Positive	0,077
	Negative	-0,063
Test Statistic		0,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,153

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

Dari Tabel 4.33 dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal karena memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 yakni 0,153.

Tabel 4. 34 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Heteroskedastisitas	Multikolinearitas	Normalitas
1	X ₁	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
2	X ₂	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
3	X ₃	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
4	X ₄	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
5	X ₅	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal
6	Y	Tidak terjadi heteroskedastisitas	Tidak terjadi multikolinearitas	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2023

4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Pada regresi linier berganda ini, penelitian ini menggunakan variabel independen berupa pelatihan; keamanan kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi dan rekrutmen; serta *reward* dan kompensasi. Sedangkan, variabel dependen pada

regresi linier berganda ini adalah keterlibatan kerja karyawan. Berikut adalah hasil regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan IBM SPSS 26:

Tabel 4. 35 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,949	0,365		2,597	0,011
	Pelatihan	0,228	0,082	0,213	2,779	0,007
	Keamanan Kerja	0,101	0,069	0,149	1,471	0,145
	Partisipasi dan Komunikasi	-0,011	0,099	-0,011	-0,111	0,912
	Seleksi dan Rekrutmen	0,275	0,074	0,315	3,707	0,000
	Reward dan Kompensasi	0,245	0,071	0,321	3,465	0,001
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 7, Hal 229)

Berdasarkan Regresi linier berganda yang ditampilkan pada Tabel 4.35, dapat diketahui bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = c + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + E$$

$$Y = 0,949 + 0,228X_1 + 0,101X_2 + (-0,011X_3) + 0,275X_4 + 0,245X_5 + E$$

Keterangan:

Y = Keterlibatan Karyawan

c = Nilai konstanta

X₁ = Pelatihan

X₂ = Keamanan Kerja

X_3 = Partisipasi dan Komunikasi

X_4 = Seleksi dan Rekrutmen

X_5 = Reward dan Kompensasi

$b_{1,2,3,4,5}$ = Nilai Koefisien

E = Nilai Error

Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (c)

Dari hasil uji regresi linier berganda I yang terdapat pada Tabel 4.27 dapat diketahui bahwa nilai konstanta pada regresi tersebut bernilai 0,949. Artinya ketika seluruh variabel independen bernilai 0, maka keterlibatan karyawan bernilai 0,949.

2. Pelatihan Kerja (X_1)

Variabel pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,213. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada pelatihan kerja, akan meningkatkan nilai keterlibatan karyawan sebesar 0,213 unit.

3. Keamanan Kerja (X_2)

Variabel keamanan kerja secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel dependen yakni keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan lebih dari 0,05 yakni 0,145 dan nilai B positif yakni 0,149. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada pelatihan kerja, akan meningkatkan nilai

keterlibatan karyawan sebesar 0,149 unit namun pengaruhnya tidak signifikan.

4. Partisipasi dan Komunikasi (X_3)

Variabel partisipasi dan komunikasi secara parsial berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap variabel dependen yakni keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan lebih dari 0,05 bahkan mendekati angka 1 dan nilai B positif yakni -0,011. Artinya partisipasi dan komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Bahkan nilai signifikansinya lebih besar dari pengaruh X_2 terhadap Y dan hampir mendekati angka 1.

5. Seleksi dan Rekrutmen (X_4)

Variabel seleksi dan rekrutmen secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,275. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada seleksi dan rekrutmen, akan meningkatkan nilai keterlibatan karyawan sebesar 0,275 unit.

6. *Reward* dan Kompensasi (X_5)

Variabel *reward* dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap variabel dependen yakni keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan kurang dari 0,05 dan nilai B positif yakni 0,245. Artinya setiap kenaikan 1 unit pada *reward*

dan kompensasi, akan meningkatkan nilai keterlibatan karyawan sebesar 0,275unit.

7. Hasil koefisien determinasi berganda (R^2)

Tabel 4. 36 Koefisien Determinasi Regresi Linier Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,820	0,672	0,655	0,215
a. Predictors: (Constant), Reward dan Kompensasi, Pelatihan, Seleksi dan Rekrutmen, Keamanan Kerja, Partisipasi dan Komunikasi				
b. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.36 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R square* sebesar 0,655 yang berarti secara bersama sama variabel pelatihan kerja; keamanan kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi dan rekrutmen; serta *reward* dan kompensasi memiliki pengaruh 65,5 persen terhadap variabel dependen yakni keterlibatan kerja karyawan. Sedangkan, 34,5 persen lainnya dijelaskan oleh variabel yang tidak digunakan dalam regresi ini.

4.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dan uji F untuk mengetahui peran seluruh variabel independen terhadap variabel dependen yakni keterlibatan kerja karyawan.

Sebagai dasar pengambilan keputusan dalam uji t dan uji F, berikut disajikan dasar pengambilan keputusan tersebut:

1. Uji t

- Jika nilai sig. < 0,05 atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- Jika nilai sig. > 0,05 atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 94) = 1,986$

2. Uji F

- Jika nilai sig. < 0,05 atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
- Jika nilai sig. > 0,05 atau $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
- $F_{tabel} = F(k; n-k) = F(5; 95) = 2,31$

4.5.1 Hipotesis 1 : Pengaruh pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan.

1. Hipotesis 1

- H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan.
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan.

2. Kriteria

- Nilai signifikan < 0,05, atau $t_{hitung} > 1,986$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikan > 0,05, atau $t_{hitung} < 1,986$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Nilai B positif

3. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$; dan nilai $t_{hitung} = 2,779 > 1,986$ dengan nilai B 0,228; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap keterlibatan kerja karyawan.*” **Terbukti.**

4.5.2 Hipotesis 2 : Pengaruh kemandirian kerja terhadap keterlibatan karyawan.

1. Hipotesis 2

- H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari kemandirian kerja terhadap keterlibatan karyawan.
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kemandirian kerja terhadap keterlibatan karyawan.

2. Kriteria

- Nilai signifikan $< 0,05$, atau $t_{hitung} > 1,986$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikan $> 0,05$, atau $t_{hitung} < 1,986$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Nilai B positif

3. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,145 > 0,05$; dan nilai $t_{hitung} = 1,471 < 1,986$ dengan nilai B $0,101$; sehingga H_a ditolak dan H_o diterima.

4. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keamanan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan.*” **Tidak Terbukti.**

4.5.3 Hipotesis 3 : Pengaruh partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan karyawan.

1. Hipotesis 1

- H_o : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan karyawan.
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan karyawan.

2. Kriteria

- Nilai signifikan $< 0,05$, atau $t_{hitung} > 1,986$ maka H_o ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikan $> 0,05$, atau $t_{hitung} < 1,986$ maka H_o diterima dan H_a ditolak.
- Nilai B positif

3. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,912 > 0,05$; dan nilai $t_{hitung} = -0,111 < 1,986$ dengan nilai B - $0,011$; sehingga H_a ditolak dan H_o diterima.

4. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.*” **Tidak Terbukti.**

4.5.4 Hipotesis 4 : Pengaruh seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.

1. Hipotesis 1

- H_o : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.

2. Kriteria

- Nilai signifikan $< 0,05$, atau $t_{hitung} > 1,986$ maka H_o ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikan $> 0,05$, atau $t_{hitung} < 1,986$ maka H_o diterima dan H_a ditolak.
- Nilai B positif

3. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; dan nilai $t_{hitung} = 3,707 < 1,986$ dengan nilai B $0,275$; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.*”

Terbukti.

4.5.5 Hipotesis 5 : Pengaruh *reward* dan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.

1. Hipotesis 1

- H_0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *reward* dan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.
- H_a : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *reward* dan kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.

2. Kriteria

- Nilai signifikan $< 0,05$, atau $t_{hitung} > 1,986$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikan $> 0,05$, atau $t_{hitung} < 1,986$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- Nilai B positif

3. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$; dan nilai $t_{hitung} = 3,465 < 1,986$ dengan nilai B $0,457$; sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. Kesimpulan

Berdasar data uji hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi “*Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.*” **Terbukti.**

4.5.6 Uji F

Uji F dapat dilakukan dengan melihat F_{hitung} yang terdapat pada tabel ANOVA. Berikut disajikan tabel ANOVA:

Tabel 4. 37 Hasil Analisis Varians

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,954	5	1,791	38,594	0,000
	Residual	4,362	94	0,046		
	Total	13,315	99			
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Reward dan Kompensasi, Pelatihan, Seleksi dan Rekrutmen, Keamanan Kerja, Partisipasi dan Komunikasi						

Sumber: Data primer diolah, 2022 (Lampiran 6, Hal 228)

1. Kriteria

- Jika nilai sig. $< 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka terdapat pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
- Jika nilai sig. $> 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

- $F_{\text{tabel}} = F(k; n-k) = F(5; 95) = 2,31$

2. Hasil

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan besarnya nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; dan nilai $F_{\text{hitung}} = 38,594 > 2,31$.

3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

4.5.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Rekapitulasi hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel

Tabel 4. 38 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

H	Hipotesis	Keterangan
H1	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap keterlibatan kerja karyawan.	Diterima
H2	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keamanan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan.	Ditolak
H3	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.	Ditolak
H4	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan.	Diterima
H5	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.	Diterima

Sumber: Data Primer, diolah 2023

4.6 Pembahasan

4.6.1 Data Deskriptif

Penelitian ini meneliti SDM yang bekerja di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai yang berlokasi di Kota Dumai. Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa gender yang mendominasi adalah laki laki yang berjumlah 77 dari 100 responden

dimana dari 100 responden tersebut diketahui 82 orang responden telah berstatus kawin. Kemudian, berdasarkan usia, usia responden didominasi pada *range* 31 hingga 40 tahun yang berjumlah 39 orang. Jumlah responden dengan usia pada *range* tersebut hanya berselisih empat orang dibanding responden dengan usia dengan *range* 41 hingga 50 tahun yang berjumlah 35 orang. Di sisi lain, dari 100 responden, 51 responden atau lebih dari setengah jumlah responden baru bekerja kurang dari lima tahun pada kantor tersebut. Kemudian berdasarkan Pendidikan terakhir, responden didominasi orang yang memiliki pendidikan terakhir sarjana yang berjumlah 43 orang. Terakhir, berdasarkan penghasilan mayoritas responden menjawab bahwa penghasilan mereka berada pada *range* 2.500.000 – 4.000.000 Rupiah.

Dari data karakteristik responden yang telah terkumpul tersebut, selanjutnya akan dilakukan penelitian mengenai HPHRP yakni pelatihan kerja; kemandirian kerja; partisipasi dan komunikasi; seleksi dan rekrutmen; *reward* dan kompensasi; serta keterlibatan karyawan. Melalui hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa mayoritas jawaban terhadap item pernyataan yang diajukan pada responden masuk dalam kategori “Sangat Tinggi”. Di sisi lain, skor rata rata tertinggi jawaban atas item pernyataan responden terdapat pada variabel partisipasi dan komunikasi. Namun, diketahui variabel tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Sedangkan, yang terendah terdapat pada variabel keamanan kerja yang juga tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

4.6.2 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, disimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,011 (kurang dari 0,05) dan nilai B positif yakni 0,228. Artinya, setiap kenaikan 1 nilai pada kepemimpinan transformasional akan menaikkan nilai 0,228 pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi sebelumnya Ngai dkk., (2016) yang menyebutkan bahwa dengan dilakukannya pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan seseorang untuk bekerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Guan & Frenkel (2019) juga menunjukkan hal yang serupa. Penelitian ini melakukan pengumpulan data menggunakan survei, sehingga terkumpul 348 responden (supervisor & bawahan) dari dua perusahaan manufaktur Cina.

Penelitian ini dilakukan kepada SDM yang bekerja Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai yang berlokasi di Kota Dumai. Teori pelatihan kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi teori yang dijabarkan oleh Rivai (2009). Sedangkan, teori keterlibatan karyawan yang digunakan mengadopsi dari teori yang dijabarkan oleh Robbins & A. Judge (2008). Hipotesis pertama *“diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap keterlibatan kerja karyawan” terbukti.*

4.6.3 Pengaruh Keamanan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, disimpulkan bahwa sebenarnya keamanan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan sebesar 0,101 atau lebih kecil daripada pengaruh pelatihan kerja. Namun, hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh keamanan kerja

terhadap keterlibatan karyawan lebih dari 0,05 yakni 0,145. Meskipun nilai signifikansinya tidak terlalu besar, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel keamanan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian ini tentu tidak sesuai dengan dugaan awal bahwa keamanan kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh Kraimer dkk. (2005), bahwa keamanan kerja karyawan erat kaitannya dengan kondisi psikologi karyawan yang mana hal ini dapat memicu keterlibatan karyawan. Bahkan, menurut Chen (2018) dan Strazdins dkk. (2004) keamanan kerja yang buruk dapat membuat kondisi psikologi karyawan memburuk, dimana dengan terjadinya hal tersebut dapat menyebabkan karyawan *burnout* atau kebalikan dari *engaged*.

Di duga, hasil penelitian ini dapat terjadi karena keterlibatan SDM yang bekerja di Kantor DPRD Kota Dumai bukan didorong oleh keamanan kerja yang dirasakan para pekerja. Selain itu, hasil penelitian ini dapat terjadi karena keamanan kerja tidak secara langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan. Melainkan terdapat variabel mediator yang menengahi antara keamanan kerja dengan keterlibatan karyawan yakni kondisi psikologi karyawan itu sendiri (Lee dkk., 2008). Yakni, ketika karyawan merasa aman atas pekerjaan mereka, mereka tidak akan merasa stress yang mana hal ini akan menyebabkan *burnout* atau lawan dari *engaged*.

Terdapat penelitian yang menunjukkan hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian ini. Penelitian tersebut dilakukan oleh Roll dkk. (2015). Dalam

penelitiannya, Roll dkk. (2015) meneliti dua kelompok objek penelitian yang berbeda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keamanan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan pada SDM yang berasal dari Jerman. Di sisi lain, keamanan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada SDM yang berasal dari China. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa objek penelitian yang digunakan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Sebagaimana budaya serta aturan-aturan yang berada pada kedua tempat tersebut berbeda.

Keamanan kerja adalah kemampuan manajer SDM dalam mencukupi rasa aman di benak karyawan ketika mereka sedang melakukan pekerjaan di perusahaan. Rasa aman tersebut berupa persepsi karyawan mengenai keberlanjutan kerja mereka di suatu perusahaan. Mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki yang bekerja kurang dari 5 tahun di mana biasanya mereka masih suka untuk mengeksplor dunia kerja untuk mencari dan mencocokkan pekerjaan apa yang mereka senangi. Selain itu mayoritas responden berusia 31-40 tahun di mana semakin bertambahnya usia maka produktivitas kerja karyawan dimungkinkan juga akan semakin menurun sehingga pada kondisi tersebut karyawan akan merasa tidak aman akan pekerjaannya disebabkan ketakutan jam kerja yang dipotong atau digantikan oleh orang lain karena sudah tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Hipotesis kedua yakni “*diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keamanan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan*” **tidak terbukti.**

4.6.4 Pengaruh Partisipasi dan Komunikasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, disimpulkan bahwa partisipasi dan komunikasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai probabilitas yang sangat besar bahkan mendekati angka 1 yakni 0,912 serta nilai B negatif yakni -0,101. Artinya, partisipasi dan komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya mengenai hubungan kedua variabel tersebut. Sebagaimana yang disebutkan oleh Welch (2011) bahwa komunikasi dalam organisasi yang terjalin dengan baik akan menumbuhkan emosi yang mendalam di dalam organisasi yang pada gilirannya akan memperkuat keterlibatan karyawan. Bahkan ketika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi umumnya juga didorong oleh komunikasi antar karyawan yang baik (Ruck dkk., 2017).

Namun demikian terdapat penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil penelitian yang selaras dengan hasil dalam penelitian ini. Penelitian tersebut dilakukan oleh Sumarno & Iqbal (2022) yang menunjukkan bahwa komunikasi tidak dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Hal ini dapat terjadi karena cara komunikasi yang tidak mendukung terbentuknya keterlibatan karyawan. Cara komunikasi tersebut antara lain dilakukan dengan menggunakan pesan otomatis sehingga kurang mampu membangun emosi karyawan yang berdampak pada rendahnya keterlibatan karyawan. Ini yang mungkin dapat menjelaskan fenomena yang ada di Kantor Sekertariat DPRD Kota Dumai. SDM yang bekerja pada

pemerintahan biasanya melakukan pekerjaan mereka dengan tata cara yang cenderung lebih formal dibanding SDM yang bekerja di organisasi lainya.

Mayoritas karyawan dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan rentang usia 31-40 tahun dengan masa kerja kurang dari 5 tahun di mana mereka masih giat dan aktif dalam bekerja untuk mencapai tujuannya dengan mendekati diri atau menjalin komunikasi yang baik dengan atasan dengan cara memberikan dan menyampaikan kritik, saran, ide, ataupun pendapat mereka kepada atasan namun dengan tata cara kerja yang cenderung lebih formal sehingga mereka tidak dapat mengungkap hal tersebut disembarang keadaan dan tempat sehingga apa yang mereka harapkan dalam berkomunikasi tidak tersampaikan dengan baik. Hipotesis ketiga yakni “*diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan kerja karyawan*” **tidak terbukti.**

4.6.5 Pengaruh Seleksi dan Rekrutmen terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, disimpulkan bahwa partisipasi dan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yakni $0,000 < 0,05$ serta nilai B positif yakni 0,275 yang terdapat pada tabel uji regresi linier berganda. Artinya setiap kenaikan satu skor pada variabel seleksi dan rekrutmen akan meningkatkan skor keterlibatan karyawan sebesar 0,275. Hasil ini juga menunjukkan bahwa variabel seleksi dan rekrutmen memiliki nilai pengaruh terbesar diantara variabel lain terhadap keterlibatan karyawan.

Berbeda dengan variabel lainya, variabel seleksi dan rekrutmen tidak secara langsung menggunakan ‘indikator’ mengenai seleksi dan rekrutmen sebagai indikator

yang mewakili variabel ini. Karena, peneliti berasumsi bahwa setiap perusahaan memiliki indikator tersendiri ketika melakukan seleksi dan rekrutmen. Untuk itu, indikator yang mewakili seleksi dan rekrutmen diambil dari teori *job fit* sebagaimana dipaparkan oleh Mulki dkk. (2006). Hal ini dilakukan karena salah satu tujuan utama hasil dari perusahaan melakukan seleksi dan rekrutmen yang baik adalah mendapatkan kandidat karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki visi misi yang sejalan dengan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bao dkk. (2022). Penelitiannya bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja karyawan dengan mengidentifikasi kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka sebagai mediator. Selain itu, Kong dkk. (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kecocokan dalam pemilihan karyawan adalah hal yang penting. Penelitian yang dilakukan terhadap 231 responden (pemimpin & karyawan) menunjukkan bahwa kecocokan antar karyawan akan meningkatkan *engagement* (keterlibatan kerja karyawan).

Penelitian ini dilakukan kepada SDM yang bekerja Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai yang berlokasi di Kota Dumai. Sedangkan, teori keterlibatan karyawan yang digunakan mengadopsi dari teori yang dijabarkan oleh Robbins & A. Judge (2008). Hipotesis keempat “*diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan*” **terbukti.**

4.6.6 Pengaruh *Reward* dan Kompensasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil regresi yang terdapat pada Tabel 4.35, disimpulkan bahwa *reward* dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan

karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yakni $0,001 < 0,05$ serta nilai B positif yakni 0,245 sedikit lebih rendah dibandingkan pengaruh seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan karyawan. Artinya setiap kenaikan satu skor pada variabel seleksi dan rekrutmen akan meningkatkan skor keterlibatan karyawan sebesar 0,245.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rai dkk. (2019). Penelitiannya bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana total *reward* dapat mempengaruhi niat untuk tetap bekerja pada karyawan bank swasta di India melalui variabel mediasi yakni keterlibatan karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Penelitian lain yang juga sejalan dengan hasil penelitian ini pernah dilakukan oleh Gulyani & Sharma (2018). Penelitiannya menguji pengaruh komponen *reward* total (finansial, material dan non-finansial).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi mereka, karyawan cenderung akan bekerja lebih giat Gulyani & Sharma (2018) dan bahkan dapat menguasai bidang pekerjaan mereka yang mana hal tersebut merupakan indikasi keterlibatan karyawan. Selain itu, kompensasi yang baik dapat meningkatkan rasa nyaman dalam benak karyawan (Babakus dkk., 2017) dan kerasan dalam bekerja (Rai dkk., 2019).

Penelitian ini dilakukan kepada SDM yang bekerja Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai yang berlokasi di Kota Dumai. Teori *reward* dan kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi teori yang dijabarkan oleh Suparyadi

(2015). Sedangkan, teori keterlibatan karyawan yang digunakan mengadopsi dari teori yang dijabarkan oleh Robbins & A. Judge (2008). Hipotesis kelima “*diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.*” **terbukti.**



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan keamanan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh negatif namun tidak signifikan partisipasi dan komunikasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan seleksi dan rekrutmen terhadap keterlibatan kerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *reward* dan kompensasi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti mengusulkan beberapa saran kepada Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai untuk dapat dilaksanakan di masa yang akan datang:

1. Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai sebaiknya dapat terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari tiga praktik *high performance human resource* yang mana dalam penelitian ini memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan

karyawan. Tiga praktik tersebut diantaranya adalah pelatihan; seleksi dan rekrutmen; serta *reward* dan kompensasi.

2. Dalam meningkatkan *work engagement*, organisasi perlu memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dibidangnya, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap organisasi.
3. Dalam meningkatkan keamanan kerja, organisasi perlu memberikan lingkungan yang aman dan nyaman kepada karyawannya serta memberikan rasa aman terhadap pekerjaannya dan kesempatan untuk promosi atau kenaikan jabatan.
4. Dalam meningkatkan partisipasi dan komunikasi, manajer perlu meningkatkan timbal balik mereka terhadap para pekerja yang ada di Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai dengan komunikasi yang efektif dan transparan. Sehingga diharapkan para pekerja dapat lebih terlibat dengan pekerjaan mereka.
5. Dalam meningkatkan seleksi dan rekrutmen, Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai patut mengapresiasi dan terus mempertahankan kualitas seleksi dan rekrutmen SDM yang ada.
6. Selain bagi Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai, hasil penelitian ini juga dapat diaplikasikan pada organisasi lain yang sejenis. Sebagai contoh adalah kantor pemerintahan yang ada di Kota Dumai yang condong memiliki budaya yang hampir sama, maupun kantor

pemerintahan yang ada di Indonesia.

7. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pendekatan penelitian lain seperti penelitian kualitatif untuk hasil penelitian yang lebih detail dan mendalam.
8. Penelitian selanjutnya diharapkan adanya penambahan variabel mediator untuk membangun model penelitian seperti variabel kondisi psikologis karyawan, sehingga didapatkan hasil yang semakin baik dan memberikan kontribusi terhadap organisasi terkait.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya:

1. Dalam tabel *model summary* secara simultan variabel independent dalam penelitian ini hanya menyumbang pengaruh sebesar 65,5% terhadap variabel dependen. Artinya masih terdapat 34,5% lagi pengaruh dari variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
2. Perlu penelitian dengan jumlah responden yang lebih besar lagi yang dilakukan di organisasi serupa atau sesama organisasi publik untuk mendapatkan gambaran hasil penelitian dengan model yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Altinay, L., Dai, Y. De, Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Amirah. (2013). Hubungan Komunikasi (Mendengarkan, Menjelaskan dan Kompetensi) dengan Kepercayaan, Kepuasan dan Loyalitas Pasien Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit di Makassar. *FKM Unhas Makasar*.
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. *Personnel Review*, 47(4), 931–950. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0239>

- Arifin, S. (2007). Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam Membangun Ekonomi untuk Menghadapi Era Globalisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 4(2). <https://doi.org/10.34001/jdeb.v4i2.77>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580–1598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bailey, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*.
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Bapat, S., & Upadhyay, P. (2021). Implications of CSR initiatives on employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 149–163. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2018-0120>
- Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181–203. <https://doi.org/10.2307/4126616>
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses' job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), 1000–1013. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>

- Bynner, J., & Parsons, S. (2000). Marginalization and Value Shifts under the Changing Economic Circumstances Surrounding the Transition to Work: A Comparison of Cohorts Born in 1958 and 1970. *Journal of Youth Studies*, 3(3), 237–249. <https://doi.org/10.1080/713684379>
- Brim, B.J. (2002). Upend the Trend. *Galup Management Journal*, 2(1), 8-9.
- Che Ahmat, N. H., Arendt, S. W., & Russell, D. W. (2019). Examining work factors after Malaysia's minimum wage implementation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(12), 4462–4481. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0827>
- Chen, S.-L. (2018). Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: the mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 384–401. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12144>
- Cooksey, E. C., & Rindfuss, R. R. (2001). Patterns of Work and Schooling in Young Adulthood. *Sociological Forum*, 16(4), 731–755. <https://doi.org/10.1023/A:1012842230505>
- Drake, T.J. (2012). *Assessing Employee Engagement: A Comparison of the Job Engagement Scale and the Utrecht Work Engagement Scale*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No.1516919).
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323–349. <http://www.jstor.org/stable/3100180>
- de Goede, M. P. M. (1996). *Youth: Unemployment, Identity and Policy*. Avebury. <https://books.google.co.id/books?id=rDC7AAAAIAAJ>

- Duncan, G. J., & Dunifon, R. (2012). "Soft-Skills" and Long-Run Labor Market Success (hlm. 313–339). [https://doi.org/10.1108/S0147-9121\(2012\)0000035036](https://doi.org/10.1108/S0147-9121(2012)0000035036)
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: a dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 794–809. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0541>
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4–26. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1067855>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2052–2069. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>

- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-based HRM*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Hai, S., Wu, K., Park, I. J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513–526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
- Hanushek, E. A., Woessmann, L., & Zhang, L. (2011). General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes Over the Life-Cycle. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1958738>
- Ibarraran, P., Ripani, L., Taboada, B., Villa, J. M., & Garcia, B. (2014). Life skills, employability and training for disadvantaged youth: Evidence from a randomized evaluation design. *IZA Journal of Labor & Development*, 3(1), 10. <https://doi.org/10.1186/2193-9020-3-10>
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2021). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0020>
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183–229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1057–1077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0057>
- Kong, M., Xin, L., Chen, M., & Li, H. (2021a). Select the Mr. Right: the interaction effect between implicit leadership and implicit followership on employees' workplace behaviors. *Personnel Review*, 50(3), 845–864. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0005>
- Kong, M., Xin, L., Chen, M., & Li, H. (2021b). Select the Mr. Right: the interaction effect between implicit leadership and implicit followership on employees' workplace behaviors. *Personnel Review*, 50(3), 845–864. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0005>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005a). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005b). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>

- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., & JOHNSON, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lashley, C. (2012). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080494739>
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., & Ren, X. (2008). Cross-Cultural Development of an Abridged Job Insecurity Measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 373–390. <http://www.jstor.org/stable/30162631>
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720–738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Mostafa, A. M. S. (2017a). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163–176. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>
- Mostafa, A. M. S. (2017b). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163–176. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177>
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222–1230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.001>

- Ngai, S. S. yum, Cheung, C. kiu, & Yuan, R. (2016a). Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Children and Youth Services Review*, 63, 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2016.02.020>
- Ngai, S. S. yum, Cheung, C. kiu, & Yuan, R. (2016b). Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Children and Youth Services Review*, 63, 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2016.02.020>
- Nieves, J., & Osorio, J. (2017). Commitment-based HR systems and organizational outcomes in services. *International Journal of Manpower*, 38(3), 432–448. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2015-0144>
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). RELATIONS BETWEEN SITUATIONAL FACTORS AND THE COMPARATIVE REFERENTS USED BY EMPLOYEES. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599–608. <https://doi.org/10.2307/256226>
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2021). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347>

- Rae, S. (1998). REVITALIZING RELATIONSHIPS IN MISSION. *International Review of Mission*, 87(347), 540–546. <https://doi.org/10.1111/j.1758-6631.1998.tb00116.x>
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019a). Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role? *Evidence-based HRM*, 7(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Rai, A., Ghosh, P., & Dutta, T. (2019b). Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role? *Evidence-based HRM*, 7(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Rajawali Pers. <https://books.google.co.id/books?id=Rb7qZwEACAAJ>
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.
- Robbins, S. P., & A. Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi* (R. C. dan A. R. Diana Angelica, Ed.; 12 ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & A. Judge, T. (2015). *Perilaku organisasi* (Ratna Saraswati, Ed.; 16 ed.). Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. UK: Institute for Employment Studies.
- Roll, L. C., Siu, O. ling, Li, S. Y. W., & Witte, H. De. (2015). Job insecurity: cross-cultural comparison between Germany and China. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 36–54. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2015-0002>

- Rowold, J. (2008). Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 32–44. <https://doi.org/10.1108/03090590810846557>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017a). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017b). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual (Version 1 November 2003)*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley & Sons.
- Septiani, N., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara Dukungan Sosial Pasangan dengan Keterikatan Kerja pada Aparat Pemerintah Desa di Kecamatan X, Y, Z Kabupaten Batang. *Jurnal Empati*, 6(4), 157-162
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>

- Strazdins, L., D'Souza, R. M., Lim, L. L.-Y., Broom, D. H., & Rodgers, B. (2004). Job Strain, Job Insecurity, and Health: Rethinking the Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 296–305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.4.296>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (21 ed.). ALFABETA.
- Sumarno, A., & Iqbal, M. A. (2022). The Effect of Internal Communication and Employee Well-Being on Employee Performance, Mediated thru Employee Engagement (Study at PT Wuzi). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1015–1031. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i6>
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (P. Christian, Ed.; 1 ed.). Andi.
- Tafsir, M., Kamase, J., Sukmawati, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variable Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng. Dalam *Jurnal Sosio Sains* (Vol. 8, Nomor 1). <http://journal.ildikti9.id/sosiosains>
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM Dalam Studi Perilaku Organisasional* (1 ed.). Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Uppal, N. (2020a). Mediating effects of person–environment fit on the relationship between high-performance human resource practices and firm performance. *International Journal of Manpower*, 42(3), 356–371. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0476>

- Uppal, N. (2020b). Mediating effects of person–environment fit on the relationship between high-performance human resource practices and firm performance. *International Journal of Manpower*, 42(3), 356–371. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0476>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Widyawati, W., Manggabarani, A.S., & Marzuki, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi, Work Life Balance, Kesempatan Berkembang terhadap Employee Engagement Gen Y PT “X”. *Jurnal Sosial dan Budaya Syari*, 8(5), 1-14.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322. <https://doi.org/10.1111/j.0022-1856.2004.00143.x>
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Allen, M., Gardner, P., & Moynihan, T. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *CAHRS Working Paper Series. Paper, 13*.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20. <https://doi.org/10.1177/1038411107086540>
- Zeytinoglu, I. U., Keser, A., Yilmaz, G., Inelmen, K., Özsoy, A., & Uygur, D. (2012). Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. *The International Journal of*



LAMPIRAN 1

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan Kantor Sekretariat DPRD Kota Dumai

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (FBE UII) dengan identitas:

Nama :

Nomor Mahasiswa :

Jurusan :

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir/Skripsi dengan judul **“Pengaruh Praktik High Performance Human Resource terhadap Work Engagement”**, memohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk mengisi angket kuesioner ini dan memberikan jawaban pada masing-masing pernyataan.

Peneliti sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden dalam penelitian ini. Identitas dan data yang diberikan oleh Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya. Bapak/Ibu dipersilakan/diperbolehkan menggunakan nama samaran. Namun diharapkan tetap mengisi data lainnya sesuai dengan kondisi dan pengalaman Bapak/Ibu sehingga data penelitian yang digunakan valid dan dapat mewakili hal yang terjadi di lapangan.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu telah mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya,

Agung Prasetyo

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
 - Laki-Laki
 - Perempuan
3. Usia:
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 25 tahun – 30 tahun
 - c. 31 tahun – 40 tahun
 - d. 41 tahun – 50 tahun
 - e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 - a. SLTA atau sederajat
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1)
 - d. Magister (S2)
 - e. Doktor (S3)
5. Status Pernikahan:
 - a. Kawin
 - b. Belum Kawin
6. Lama Bekerja
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 tahun – 10 tahun
 - c. >10 tahun – 15 tahun
 - d. >15 tahun – 20 tahun
 - e. Lebih dari 20 tahun

7. Penghasilan

- a. Kurang dari 2.500.000
- b. Rp. 2.500.000 – Rp. 4.000.000
- c. >Rp. 4.000.000 - Rp. 5.500.000
- d. >Rp. 5.500.000 – Rp. 7.000.000
- e. Lebih dari 7.000.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara/I rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan penuh tanggung jawab.
5. Terdapat lima bobot poin dalam setiap pernyataan, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Kurang Setuju (KS)

4 = Cukup Setuju (CS)

5 = Setuju (S)

6 = Sangat Setuju. (SS)

No	Pelatihan	STS	TS	KS	CS	S	SS
1.1	Materi pelatihan yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan karyawan	1	2	3	4	5	6
1.2	Materi pelatihan yang disajikan jelas	1	2	3	4	5	6
1.3	Metode pelatihan sesuai dengan materi yang diajarkan	1	2	3	4	5	6

1.4	Metode pelatihan dilaksanakan dengan tepat	1	2	3	4	5	6
1.5	Instruktur pelatihan menguasai materi dengan baik	1	2	3	4	5	6
1.6	Instruktur pelatihan mampu mentransfer ilmu dengan baik	1	2	3	4	5	6
1.7	Peserta pelatihan memenuhi persyaratan pelatihan	1	2	3	4	5	6
1.8	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan pekerjaan peserta pelatihan	1	2	3	4	5	6
1.9	Kondisi lingkungan pelatihan mendukung berjalanya pelatihan	1	2	3	4	5	6
1.10	Fasilitas pelatihan mencukupi kebutuhan pelatihan	1	2	3	4	5	6
No	Keamanan Kerja	STS	TS	KS	CS	S	SS
2.1	Saya akan dapat memiliki pekerjaan saya sekarang sejauh yang saya inginkan.	1	2	3	4	5	6
2.2	Organisasi saya saat ini tidak akan memotong jam kerja saya setiap minggunya.	1	2	3	4	5	6
2.3	Ketika organisasi saya mengalami masalah keuangan, pekerjaan saya adalah yang pertama kali dihapus. (nilai skor terbalik)	1	2	3	4	5	6
2.4	Saya meyakini bahwa saya dapat bekerja untuk organisasi ini sepanjang yang saya inginkan.	1	2	3	4	5	6
2.5	Pekerjaan saya akan selalu ada selama saya menginginkannya.	1	2	3	4	5	6
2.6	Apabila pekerjaan saya saat ini ditiadakan, saya akan ditawarkan pekerjaan lain di organisasi saya saat ini.	1	2	3	4	5	6
2.7	Apapun kondisi perekonomian saat ini, saya akan memiliki pekerjaan di organisasi saya saat ini.	1	2	3	4	5	6
2.8	Saya merasa aman dengan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
2.9	Organisasi saya saat ini akan mentransfer saya ke pekerjaan lain apabila saya diberhentikan dari pekerjaan saya yang sekarang.	1	2	3	4	5	6
2.10	Pekerjaan saya saat ini bukan merupakan posisi yang aman (sewaktu-waktu dapat diberhentikan) (nilai skor terbalik).	1	2	3	4	5	6
No	Partisipasi dan Komunikasi	STS	TS	KS	CS	S	SS
3.1	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan pendapat saya kepada atasan	1	2	3	4	5	6

3.2	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengkritik atasan saya.	1	2	3	4	5	6
3.3	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengajukan ide kepada atasan	1	2	3	4	5	6
3.4	Segala informasi yang dibutuhkan jelas	1	2	3	4	5	6
3.5	Informasi yang saya terima selalu terkini (<i>up to date</i>).	1	2	3	4	5	6
3.6	Manajer rutin memberikan <i>feedback</i> kepada karyawann	1	2	3	4	5	6
3.7	Hasil kinerja saya diakui oleh organisasi.	1	2	3	4	5	6
No	Seleksi dan Rekrutmen (Teori Job Fit)	STS	TS	KS	CS	S	SS
4.1	Keterampilan dan kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya sekarang	1	2	3	4	5	6
4.2	Saya menyukai pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
4.3	Saya merasa cocok dengan pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
4.4	Budaya organisasi ini sesuai dengan kepribadian saya	1	2	3	4	5	6
4.5	Saya memiliki 'frekuensi' yang sama dengan rekan kerja saya	1	2	3	4	5	6
4.6	Saya merasa cocok dengan tim kerja saya	1	2	3	4	5	6
4.7	Saya merasa cocok dengan atasan saya	1	2	3	4	5	6
No	Reward dan Kompensasi	STS	TS	KS	CS	S	SS
5.1	Gaji yang saya terima sesuai harapan saya.	1	2	3	4	5	6
5.2	Gaji yang saya terima sebanding dengan kinerja saya	1	2	3	4	5	6
5.3	Jika ada pekerjaan lembur, saya memperoleh upah lembur yang sesuai.	1	2	3	4	5	6
5.4	Perbedaan kompensasi antar departemen sesuai harapan saya.	1	2	3	4	5	6
5.5	Tunjangan yang saya terima sesuai harapan saya.	1	2	3	4	5	6
5.6	Insentif yang saya terima sesuai harapan saya.	1	2	3	4	5	6
5.7	Saya mendapatkan bonus yang sesuai dengan kinerja saya.	1	2	3	4	5	6
No	Keterlibatan karyawann	STS	TS	KS	CS	S	SS

6.1	Saya aktif berpartisipasi dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
6.2	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
6.3	Saya selalu mengutamakan pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
6.4	Saya selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
6.5	Pekerjaan saya adalah salah satu hal paling menarik dalam hidup saya	1	2	3	4	5	6
6.6	Saya sangat menghargai pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
6.7	Pekerjaan saya sangat berarti bagi saya	1	2	3	4	5	6

