

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja
Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel
Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Decky Archiles Winowoda
Nomor Mahasiswa : 13311232
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja
Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel
Grand Inna Malioboro Yogyakarta**

SKRIPSI

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

Disusun Oleh:

Nama : Decky Archiles Winowoda
Nomor Mahasiswa : 13311232
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 4 Juni 2018
Penulis,



Decky Archiles Winowoda

Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di
Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Nama : Decky Archiles Winowoda
Nomor Mahasiswa : 13311232
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 4 Juni 2018
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



(Dra. Titik Nurbiyati M. Si)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DI HOTEL GRAND INNA MALIOBORO
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **DECKY ARCHILES WINOWODA**

Nomor Mahasiswa : **13311232**

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

Pada hari Kamis, tanggal: 12 April 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Decky Archiles Winowoda
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
E-mail: deckyarchiles@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Responden penelitian adalah 50 orang karyawan hotel yang berkerja di 12 divisi berbeda yang terdiri dari 56 persen laki-laki dan 44 persen wanita. Metode pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuesioer skala likert dan dalam menganalisis data menggunakan regresi linear berganda dan analisis deskriptif serta menggunakan pengolahan data SPSS. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, analisis regresi linier sederhana dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini adalah (1) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara parsial, (5) Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, (6) Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. (7) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan*

The Influence of Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Commitment as Intervening Variable at Grand Inna Malioboro Yogyakarta Hotel

Decky Archiles Winowoda
Department of Management, Faculty of Economy, Universitas Islam Indonesia
E-mail: deckyarchiles@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed at finding out about the effect of employee engagement and job satisfaction on employee performance through organizational commitment as intervening variable at Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. The respondents were 50 hotel employees who worked in different divisions, comprising 56% males and 44% females. The data collection method was Likert scale questionnaires, while the analysis employed multiple linear regression, descriptive analysis, as well as SPSS data processing. The quantitative data analysis techniques were validity test, reliability test, classical assumption test, t-test, simple linear regression analysis, and path analysis.

The results showed that (1) There is a partially significant effect of employee engagement on employee performance, (2) There is a partially significant effect of job satisfaction on employee performance, (3) There is a partially significant effect of employee engagement on organizational commitment, (4) There is a partially significant effect of job satisfaction on organizational commitment, (5) There is a significant effect of organizational commitment on employee performance, (6) The direct effect of employee engagement on performance is greater than the indirect effect of employee engagement on performance through organizational commitment, (7) The direct effect of job satisfaction on performance is greater than the indirect effect of job satisfaction on performance through organizational commitment on the employees of Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Keywords: *Employee Engagement, Job Satisfaction, Commitment Organization, Employee Performance*

MOTTO

“Barang siapa yang berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang luas dan rezki yang banyak.”

(QS An-Nisa’:100)

“Kebaikan apa saja yang kamu perbuat untuk diri kamu, (niscaya) kamu mendapat (ganjaran)-nya di sisi Allah.”

(QS Al-Baqarah:110)

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

(QS Ar-Ra’d:11)

“Terkadang seseorang dengan masa lalu yang paling kelam, mampu menciptakan masa depan yang paling cemerlang.”

Umar Bin Khattab

“Bersemangatlah dalam hal yang bermanfaat bagimu, dan mintalah pertolongan kepada Allah, serta janganlah lemah.”

(HR. Muslim)

“Nilai seseorang bukan apa yang dimiliki, tapi apa yang diucapkan dan diperbuat”

Sri Purwanti

“Entah akan jadi apa saya saat ada di titik rendah dalam kehidupan, namun islam datang menyelamatkan dan membuat saya lebih optimis menjalani segala hal.”

Ustadz Felix Siauw

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'amin, segala puji dan syukur ditujukan kepada Allah *subhananu wa ta'ala* atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian untuk tugas akhir ini yaitu skripsi. Shalawat dan salam juga ditujukan kepada baginda rasul kita, Nabi Muhammad *sallallahu alaihi wa salam* sebagai suri tauladan bagi seluruh umat manusia sehingga kita dapat menjadi pribadi yang lebih berguna dan bermanfaat bagi sesama manusia.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, segala bentuk dukungan, doa dan bantuan penulis dapatkan untuk menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah *subhananu wa ta'ala* atas segala nikmat, karunia, dan hidayah yang telah diberikan sampai detik ini sehingga penulis dapat terus menjadi pribadi yang lebih baik, bersyukur, dan optimis.
2. Nabi Muhammad *sallallahu alaihi wa salam* sebagai manusia terbaik yang menjadi pedoman untuk dicontoh bagi semua umat muslim agar menjadi pribadi dengan ahlak yang baik.
3. Keluagra tersayang khususnya Ayah Arkilaus, ibu Asmara Nur, Hardewa, Ardewi, Derry, Dhia, dan keluarga besar lainnya atas segala cinta, usaha dan doa yang terus

diberikan sehingga tak dapat terlukiskan lagi betapa besar peran mereka untuk terus mendukung dan menyemangati.

4. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UII.
5. Bapak Dr. Sutrisno, Drs, MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UII.
6. Ibu Titik Nurbiyati M. Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang tidak pernah kenal lelah, sakit, dan letih untuk terus menjalankan amanah membimbing para mahasiswanya untuk cepat lulus dan menghadapi dunia kerja yang sesungguhnya.
7. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M. Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak nasehat dalam perbaikan tugas akhir ini.
8. Semua sahabat, teman-teman, dan orang-orang terdekat yang telah banyak mengajarkan, membantu, mendukung, dan mengingatkan untuk menyelesaikan tugas akhir ini dan menatap kedepan bahwa perjalanan sesungguhnya baru akan dimulai setelah keluar dari perkuliahan.
9. Pihak Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang telah sangat baik menerima dan memberikan kesempatan menjadi tempat dilaksanakannya penelitian ini. Khususnya kepada Pak Fajar dari divisi HRD Hotel yang sudah sangat baik menyambut para mahasiswa yang membutuhkan informasi Hotel sebagai objek penelitian.

Tugas akhir ini disusun untuk menyelesaikan pendidikan S1 dan dalam penulisannya masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan ilmu pengetahuan, tenaga dan waktu. tetapi penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat, serta menambah wawasan ilmu pengetahuan bagi semua pihak, Aamiin.

Wassalamu 'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 4 Juni 2018

Penulis,

(Decky Archiles Winowoda)

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------|
| Halaman Sampul Depan | i |
| Halaman Judul Skripsi..... | ii |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme | iii |
| Halaman Pengesahan Skripsi | iv |
| Halaman Abstrak..... | vii |
| Halaman Moto..... | ix |
| Kata Pengantar | x |
| Daftar Isi | xiii |
| Daftar Tabel..... | xviii |
| Daftar Gambar..... | xx |
| Daftar Lampiran | xxi |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 8 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 8 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1 Hubungan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan..... | 8 |
| 2.1.2 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan | 10 |
| 2.1.3 Hubungan <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi | 12 |
| 2.1.4 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi..... | 14 |
| 2.1.5 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan | 17 |
| 2.2 Landasan Teori..... | 25 |
| 2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 25 |
| 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 25 |
| 2.2.3 Pengertian <i>Hard & Soft Approach</i> | 28 |
| 2.2.4 Pengertian Perilaku Organisasi..... | 31 |
| 2.2.5 Kinerja Karyawan | 33 |
| 1. Pengertian Kinerja..... | 33 |
| 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 35 |
| 3. Indikator Kinerja | 36 |
| 2.2.6 <i>Employee Engagement</i> | 39 |
| 1. Pengertian <i>Employee Engagement</i> | 39 |
| 2. Tipe Karyawan berdasarkan Tingkat <i>Employee Engagment</i> | 40 |
| 3. Dimensi <i>Employee Engagement</i> | 41 |
| 2.2.7 Kepuasan Kerja..... | 44 |
| 1. Pengertian Kepuasan Kerja | 44 |
| 2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Teori Kepuasan Kerja..... | 51 |
| 2.2.8 Komitmen Organisasi | 53 |
| 1. Pengertian Komitmen Organisasi | 53 |
| 2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi..... | 54 |
| 3. Dimensi Komitmen Organisasi..... | 55 |
| 2.3 Pengaruh antar Variabel | 56 |
| 2.3.1 Pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> dengan Kinerja Karyawan | 56 |
| 2.3.2 Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan..... | 57 |
| 2.3.3 Pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> dengan Komitmen Organisasi | 58 |
| 2.3.4 Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi | 58 |
| 2.3.5 Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan..... | 59 |
| 2.4 Kerangka Penelitian | 60 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian..... | 60 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 62 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian..... | 62 |
| 3.2 Profil Perusahaan | 62 |
| 3.2.1 Lokasi..... | ...62 |
| 3.2.2 Sejarah | 62 |
| 3.2.3 Visi dan Misi..... | 63 |
| 3.2.4 Logo Perusahaan..... | 63 |
| 3.3 Variabel Penelitian | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian | 65 |
| 3.4.1 Kinerja Karyawan | 65 |
| 3.4.2 Komitmen Organisasi..... | 67 |
| 3.4.3 <i>Employee Engagement</i> | 69 |
| 3.4.4 Kepuasan Kerja | 70 |
| 3.5 Jenis Pengumpulan Data..... | 75 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data..... | 75 |
| 3.7 Populasi dan Sampel | 76 |
| 3.8 Uji Instrumen Penelitian..... | 77 |
| 3.8.1 Uji Validitas..... | 77 |
| 3.8.2 Uji Reliabilitas | 78 |
| 3.9 Metode Analisis Data | 79 |
| 3.9.1 Analisis Deskriptif | 79 |
| 3.9.2 Uji Asumsi Klasik..... | 80 |
| 3.9.3 Analisis Regresi | 81 |
| 3.9.4 Uji Hipotesis | 83 |
| 3.9.5 Analisis Jalur/ <i>Path</i> | 84 |
| BAB IV PEMBAHASAN | 86 |
| 4.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden | 86 |
| 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian..... | 93 |
| 4.3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas | 103 |

| | |
|---|------------|
| 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik | 108 |
| 4.4.1 Uji Normalitas..... | 108 |
| 4.4.2 Uji Multikolonieritas | 109 |
| 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas | 110 |
| 4.5 Pengujian Model Penelitian | 111 |
| 4.6 Pengujian Hipotesis..... | 117 |
| 4.7 Analisis Jalur/ <i>Path</i> | 123 |
| 4.8 Pembahasan | 127 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 135 |
| 5.1 Kesimpulan | 135 |
| 5.2 Saran..... | 136 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 137 |
| LAMPIRAN..... | 142 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|---------|
| Tabel..... | halaman |
| Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu..... | 19 |
| Tabel 2.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu..... | 23 |
| Tabel 4.1 Kelompok Responden Menurut Bidang Kerja..... | 86 |
| Tabel 4.2 Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin..... | 88 |
| Tabel 4.3 Kelompok Responden Menurut Usia..... | 89 |
| Tabel 4.4 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir..... | 90 |
| Tabel 4.5 Kelompok Responden Menurut Masa Kerja..... | 91 |
| Tabel 4.6 Kelompok Responden Menurut Gaji..... | 92 |
| Tabel 4.7 Interval Kelas..... | 93 |
| Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X ₁)..... | 94 |
| Tabel 4.9 Hasil Analisis Frekuensi (X ₁)..... | 95 |
| Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X ₂)..... | 96 |
| Tabel 4.11 Hasil Analisis Frekuensi (X ₂)..... | 98 |
| Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)..... | 99 |
| Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi (Z)..... | 100 |
| Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)..... | 101 |
| Tabel 4.15 Hasil Analisis Frekuensi (Y)..... | 103 |
| Tabel 4.16 Distribusi Pernyataan berdasarkan Variabel..... | 103 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i> (X ₁)..... | 104 |
| Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X ₂)..... | 104 |
| Tabel 4.19 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)..... | 106 |
| Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas..... | 107 |
| Tabel 4.22 Uji Multikolonieritas | 110 |
| Tabel 4.23 Pengujian <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja..... | 112 |
| Tabel 4.24 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Kinerja | 113 |
| Tabel 4.25 Pengujian Komitmen Organisasi terhadap Kinerja | 114 |
| Tabel 4.26 Pengujian <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi | 115 |
| Tabel 4.27 Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi | 116 |
| Tabel 4.28 Hasil Uji t <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja | 117 |
| Tabel 4.29 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja..... | 118 |
| Tabel 4.30 Hasil Uji t <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi..... | 120 |
| Tabel 4.31 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi | 121 |
| Tabel 4.32 Hasil Uji t Komitmen Organisasi terhadap Kinerja | 122 |
| Tabel 4.33 <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> (X_1) terhadap (Y) melalui (Z) | 125 |
| Tabel 4.34 <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> (X_2) terhadap (Y) melalui (Z) | 126 |
| Tabel 4.35 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis | 126 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|---------|
| Gambar | halaman |
| Gambar 1.1 Data Jumlah Wisatawan Nusantara dan Mancanegara di DIY | 4 |
| Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian..... | 60 |
| Gambar 3.1 Logo Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta | 63 |
| Gambar 3.2 Diagram Jalur | 84 |
| Gambar 4.1 Kelompok Responden Menurut Bidang Kerja | 87 |
| Gambar 4.2 Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin | 88 |
| Gambar 4.3 Kelompok Responden Menurut Usia..... | 89 |
| Gambar 4.4 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir | 90 |
| Gambar 4.5 Kelompok Responden Menurut Masa Kerja | 91 |
| Gambar 4.6 Kelompok Responden Menurut Gaji | 92 |
| Gambar 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> (X_1)..... | 95 |
| Gambar 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X_2)..... | 98 |
| Gambar 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z) | 100 |
| Gambar 4.10 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y) | 102 |
| Gambar 4.11 Hasil Uji Normalitas | 109 |
| Gambar 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 111 |
| Gambar 4.13 Hasil Uji Koefisien Analisis Jalur | 124 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|---------|
| Lampiran | halaman |
| 1. Kuesioner Penelitian | 143 |
| 2. Data Mentah Kuisoner | 152 |
| 3. Uji Validitas <i>Employe Engagement</i> | 162 |
| 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja | 163 |
| 5. Uji Validitas Komitmen Organisasi | 164 |
| 6. Uji Validitas Kinerja Karyawan..... | 165 |
| 7. Uji Reliabilitas | 166 |
| 8. Analisis Deskriptif | 168 |
| 9. Uji Asumsi Klasik..... | 171 |
| 10. Analisis Kuantitatif | 174 |
| 11. Surat Izin Penelitian | 179 |
| 12. Dokumentasi Penelitian..... | 181 |
| 13. Biodata Peneliti..... | 183 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perkembangan perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia suatu perusahaan harus berkontribusi untuk mencapai kesuksesan (Khan *et al.*, 2012). Baik atau buruknya sumber daya manusia yang berkontribusi dapat dinilai berdasarkan kinerjanya. Menurut Dessler (2004), kinerja karyawan merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Ketika perusahaan dapat memberi apa yang diinginkan oleh karyawan maka kinerja mereka akan mengalami peningkatan (Pratama, 2012). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu semangat, fasilitas yang diberikan perusahaan, rekan kerja, dan komitmen (Mahmudi, 2015).

Komitmen merupakan salah satu instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Memari *et al.*, 2013). Melalui penelitiannya, Khan *et al.* (2010) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Yiing & Kamarul (2009) juga menemukan pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja. Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dan tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Komitmen terbagi menjadi komitmen afektif, yaitu keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tetap berada di organisasi. Komitmen normatif yaitu rasa tanggung jawab moral untuk tinggal dalam organisasi. Selanjutnya komitmen kelanjutan

yaitu kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013) dan Khan *et al.* (2010) menampilkan bahwa dari 3 dimensi komitmen yang paling mempengaruhi adalah komitmen normatif. Tingginya tingkat komitmen dan kinerja karyawan dapat didorong melalui *employee engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003).

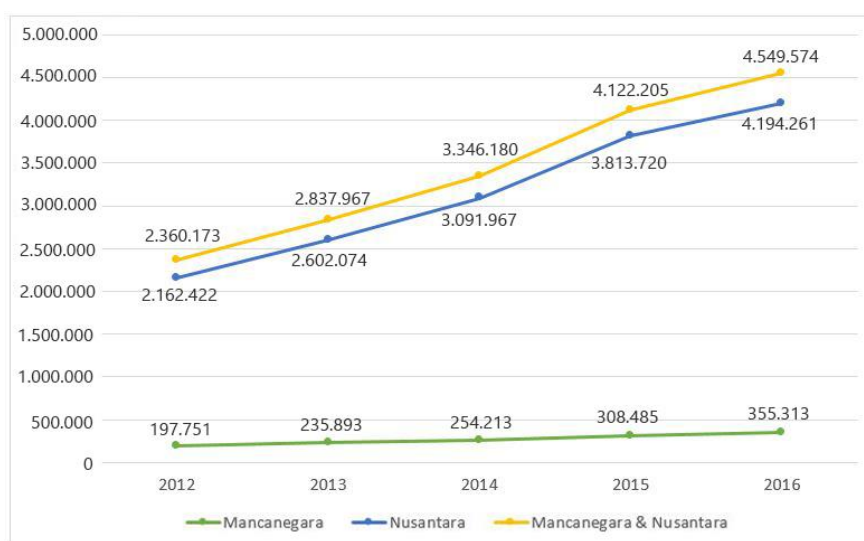
Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka (Albrecht, 2010). Kesuksesan suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya, dan banyak peneliti yang membuktikannya melalui *employee engagement* (Anitha, 2014). Hasil penelitian Albdour & Altarawneh (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan peningkatan loyalitas. Hal ini senada dengan penelitian Schaeffli & Salanova (2007) yang menemukan jika tingkat komitmen organisasi seseorang meningkat maka tingkat keterikatan juga meningkat, dan lebih akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi. Dalam penelitian lainnya, Schaeffli & Bakker (2004) memaparkan keterikatan kerja terkait dengan kepuasan kerja, keterikatan, kurangnya niat berpindah, dan komitmen organisasi dengan menunjukkan sikap positif dalam pekerjaan. karyawan yang terikat akan mengalami emosi positif (bahagia, gembira, dan antusiasme) dan dapat mengelola kemampuan dirinya untuk berkinerja secara baik menyelesaikan tuntutan pekerjaannya (Bakker, Tim & Derks, 2012).

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja selain *employee engagement* dan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas akan lebih berkinerja secara baik (Pratama, 2015). Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Penelitian dari Aftab *et al.* (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, para pekerja yang merasa puas dengan pemberian insentif, motivasi, penghargaan, ataupun keuntungan tambahan yang lain selalu lebih produktif dalam bekerja di organisasi. Selain itu, Khan *et al.* (2012) menambahkan bahwa kepuasan kerja berdampak langsung pada aspek-aspek penting yang dimiliki karyawan yang berupa komitmen, produktivitas, dan kinerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan hal penting dalam organisasi terutama dalam bidang pelayanan jasa yang bekerja melayani pelanggan (Colakoglu *et al.*, 2010).

Indonesia merupakan negara dengan berbagai destinasi indah yang dapat menarik minat wisatawan. Berbagai keindahan alam dan tempat bersejarah yang dimiliki menjadi salah satu alasan bagi wisatawan untuk datang. Kementerian pariwisata melalui situsnya (*kemenpar.go.id*), menyebutkan bahwa pada bulan Agustus 2017 total wisatawan mancanegara berjumlah 1.404.664 jiwa. Hal ini merupakan angka tertinggi di banding tahun-tahun sebelumnya seperti Desember 2016 yang berjumlah 1.113.329, dan Desember 2015 yang berjumlah 988.519 jiwa.

Kenaikan jumlah wisatawan di Indonesia setiap tahunnya didukung dari kenaikan jumlah wisatawan pada daerah-daerah yang lebih spesifik lagi seperti salah satunya Daerah Istimewa Yogyakarta. Kota yang terkenal dengan berbagai

keindahan peninggalan bersejarah candi ini mampu menarik banyak wisatawan dalam negeri maupun wisatawan mancanegara. Hal ini dibuktikan berdasarkan data yang diambil dari situs (<https://visitingjogja.com>) yang menunjukkan jumlah wisatawan nusantara maupun mancanegara di kota Yogyakarta yang terus meningkat dari tahun ke tahun sebagai berikut:



Gambar 1.1

Data Jumlah Wisatawan Nusantara dan Mancanegara di DIY

Sumber: *visitingjogja.com* (2018)

Dengan bertambahnya jumlah wisatawan akan menjadi peluang bagi banyak perusahaan perhotelan. Keadaan tersebut akan membuat perusahaan perhotelan berlomba-lomba untuk bersaing dan berkinerja secara maksimal, tidak terkecuali untuk hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Terbukti dari data yang dilansir oleh situs Dinas Pariwisata Yogyakarta, bahwa hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta masuk dalam daftar 10 besar dengan hotel yang menjual kamar terbanyak dan penggunaan fasilitas terbanyak tahun 2017 di Yogyakarta. Hotel Grand Inna Malioboro merupakan salah satu perhotelan yang terkemuka di

Yogyakarta yang berlokasi tepat di Jl. Malioboro Yogyakarta. Hotel ini berlokasi strategis dan dapat memaksimalkan peluang dari banyaknya wisatawan untuk menginap. Dibangun sejak tahun 1908, membuat hotel ini memiliki sejarah panjang yang tidak dapat dipisahkan dari kota Yogyakarta.

Berdasarkan hal di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

7. Apakah terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.
4. Mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Mengetahui besar pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan daripada pengaruh secara tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?
7. Mengetahui besar pengaruh secara langsung kepuasan kerja daripada pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian yang dilakukan sangat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis seperti ilmu manajemen, *employee engagement*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta kinerja karyawan.

2. Bagi Organisasi

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawannya serta dapat berdampak pada komitmen para karyawan di dalam organisasi, dan dapat menjadi bahan untuk mengevaluasi organisasi untuk terus berkembang menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

3. Bagi Akademis

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menjadi tambahan pustaka sekaligus sumbangsih penelitian dalam ilmu manajemen khususnya di bidang sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Hubungan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

1. Anitha (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dengan judul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini ada pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten Coimbatore. Sedangkan penelitian yang selanjutnya di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Bakker & Matthijs (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker & Matthijs (2010) dengan judul “*Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teacher*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini mendukung model kerja yang diusulkan (Bakker & Demerouti, 2008) karena menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berwawasan luas meningkatkan perasaan keterikatan karyawan terhadap karyawan, setiap minggu. Kemudian

keterikatan ini memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan mingguan, menunjukkan pentingnya keterikatan guru. Dan selanjutnya terdapat bukti hubungan sebab-akibat antara tingkat keterikatan kerja dan sumber pekerjaan di minggu-minggu, menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat dapat menciptakan sumber daya pekerjaan mereka sendiri.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan *employee engagement* sebagai variabel penelitian. Perbedaannya yaitu pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya dilakukan pada 54 guru di sekolah Belanda, sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Bakker, Tims & Derks (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Tims, & Derks (2012) dengan judul “*Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang proaktif akan menyesuaikan lingkungan kerja mereka, dan berhasil tetap terlibat juga berkinerja baik.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori *employee engagement*. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di perusahaan perangkat komputer Belanda. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4. Lewiuci & Mustamu (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci & Mustamu (2016) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi dari *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori *employee engagement* dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian di Perusahaan Keluarga Produksi Senapan Angin di Kediri. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2.1.2 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

1. Javed *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2014) dengan judul “*Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja, loyalitas kerja dan kinerja dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, ada hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat berpindah.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini adalah teori *turnover intentions* dan objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di universitas, bank, dan sekolah di Bahawalpur. Sedangkan

penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Aftab *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Aftab *et al.* (2012) dengan judul “*A Study of Job Satisfaction and IT’s Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sektor perbankan di Pakistan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Yunus & Kamal (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Yunus & Kamal (2016) dengan judul “*Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg’s Two-Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa sebagian dari Teori Dua-Faktor Herzberg secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, sementara beberapa bagian lain dari dimensi variabel independen secara tidak signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada

objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Sektor perbankan Klang Valley Malaysia. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4. Pratama (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2015) dengan judul “Pengaruh kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Seminar and Call for Paper 2015*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori kompensasi dan motivasi, juga pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di kantor *Mail Processing Center* Semarang. Sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2.1.3 Hubungan *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

1. Albdour & Altarawneh (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Albdour & Altarawneh (2014) dengan judul “*Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan*”, dengan menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karyawan garis depan yang memiliki *job engagement* yang tinggi dan *organization engagement* akan memiliki tingkat komitmen

afektif dan komitmen normatif tinggi. Di sisi lain, *employee engagement* yang tinggi bermakna dapat mempengaruhi komitmen kelanjutan karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan komitmen organisasi serta pada teori komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan, komitmen normatif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian pada sebuah Bank di Yordania. Sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Geldenhuys *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Geldenhuys *et al.* (2014) dengan judul “*Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara psikologis keberanian, keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya, kejujuran psikologis memprediksi keterikatan kerja, sementara makna psikologis dan keterikatan kerja memprediksi komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *work engagement* dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori kejujuran psikologis dan objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di berbagai perusahaan di Gauteng, Afrika. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Simons & Buitendach (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Simons & Buitendach (2013) dengan judul “*Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara modal psikologis, keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan keterikatan kerja sebagai satu-satunya prediktor signifikan dari komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu teori modal psikologis dan objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di organisasi yang berada di Afrika Selatan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2.1.4 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

1. Abdallah *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan Abdallah *et al.* (2016) dengan judul “*An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan’s Banking Sector*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Selanjutnya, kepuasan kerja secara

positif dan signifikan sebagian memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori *job involvement* dan objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di 12 antara 26 bank yang beroperasi di ibu kota Jordan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di h Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Anari (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Anari (2011) dengan judul “*Teacher: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi, dan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori kecerdasan emosional dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sekolah menengah atas di Iran. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Gunlu *et al.* (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al.* (2009) dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*”,

menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik, intrinsik, dan umum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Namun, dimensi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinu di kalangan pengelola hotel berskala besar.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian pada hotel berskala besar di Aegean Turkey. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4. Colakoglu *et al.* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Colakoglu *et al.* (2010) dengan judul “*The Effects of Perceived Organisational Support on Employees’ Affective Outcomes: Evidence from The Hotel Industry*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif dan kelanjutan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaannya yaitu terletak pada variabel *Organisational Support* dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Industri perhotelan Turkey. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2.1.5 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Khan *et al.* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2010) dengan judul “*The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Memari *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013) dengan judul “*The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A study of Meli bank*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerja.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu

pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di bank Meli Sanandaj Iran. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Syauta *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel budaya organisasi dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Dinas Pendidikan Jayapura Papua. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

| No. | Identitas Jurnal | Variabel dan Teori | Hasil Analisis |
|-----|---|---|--|
| 1. | Anitha (2014) <i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance</i> <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , Vol. 63, No. 3 Alat analisis dengan SEM | <i>Employee Engagement</i> (Khan 1990) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan |
| 2. | Bakker & Matthijs (2010) <i>Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers</i> <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> Vol. 83 Alat analisis dengan MLWin Package | <i>Employee Engagement</i> (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006) <i>Job Resources</i> (Hakanen et al. 2006) <i>Performances</i> (Goodman & Svyantek 1999) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> secara mingguan berhubungan positif dengan kinerja. |
| 3. | Bakker, Tims & Derks (2012) <i>Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement</i> <i>Departement of Work & Organizational psychology</i> Vol. 65, No. 10 Alat analisis dengan SEM | <i>Work Engagement</i> (Schaufeli et al. 2006) <i>In-role Performance</i> (Williams & Anderson 1991) <i>Job Crafting</i> (Tims et al. 2012) <i>Proactive Personality</i> (Claes et al. 2005) | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang proaktif akan menyesuaikan lingkungan kerja dan mereka tetap terikat juga berkinerja secara baik. |
| 4. | Lewiuci & Mustamu (2016) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin AGORA Vol. 4, No. 2 Alat analisis dengan SPSS versi 22.0 | <i>Employee Engagement</i> (Schaufeli, Bakker & 2003) Kinerja Karyawan (Mangkunegara 2009) | Hasil menunjukkan bahwa ketiga dimensi <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 5. | Javed et al. (2014) <i>Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions</i> <i>International Journal of Learning & Developement</i> Vol. 4, No. 2 Alat analisis dengan SPSS | <i>Job Satisfaction</i> (Hackman & Oldham 1975) <i>Job Performance</i> (Bowra et al. 2011) <i>Turnover Intentions</i> (Bluedorn 1982) | Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dengan kepuasan kerja. |
| 6. | Aftab et al. (2012) | <i>Job Satisfaction</i> (Hezberg 1959) | Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan |

Tabel 1.1 (Lanjutan)

| | | | |
|-----|---|--|---|
| | <i>A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on The Performance in The Banking Industry of Pakistan</i> <i>International Journal of Business and Social Science</i> Vol. 3, No. 19 Alat analisis dengan SPSS versi 19 | <i>Job Performace</i> (Welbourne 1997) | positif antara kepuasan kerja dan kinerja. |
| 7. | Yunus & Kamal (2016) <i>Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley</i> <i>Advances in Business Research International Journal</i> | <i>Herzberg Two Factor Theory</i> (Herzberg 1959) <i>Job Satisfaction</i> (Judge & Bono 2001) <i>Employee Performance</i> (Viswesvaran, C. & Ones, D. S 2000) | Hasil menunjukkan bahwa sebagian teori dari Herzberg secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. |
| 8. | Pratama (2015) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, <i>Seminar and Call for Paper 2015</i> <i>Madic Management Dynamics Conference</i> Alat analisis dengan SPSS versi 20 | Kepuasan Kerja (Herzberg) Kinerja Karyawan (Mathis & jackson 2002) Kompensasi (Mathis & Jackson 2002) Motivasi (Herzberg) | Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan. |
| 9. | Albdour & Altarawneh (2014) <i>Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan</i> <i>International Journal of Business</i> Vol. 12, No. 2 Alat analisis dengan ANOVA | <i>Employee Engagement</i> (Saks 2006) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1990) | Hasil menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat dalam pekerjaan dan organisasi akan menunjukkan komitmen afektif dan normatif yang tinggi. |
| 10. | Geldenhuis <i>et al.</i> (2014) <i>Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment</i> <i>SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde</i> Vol. 40, No. 1 Alat analisis dengan SEM | <i>Work Engagement</i> (Schaufeli & Bakker 2004) <i>Organizational Commitment</i> (Porter, Crampton & Smith, 1976; Porter <i>et al.</i> (1974) | Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi. |

Tabel 1.1 (Lanjutan)

| | | | |
|-----|--|--|---|
| 11. | Simons & Buitendach (2013) <i>Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde</i> Vol. 39, No. 2 Alat analisis dengan <i>Pearson Correlation Coefficients</i> | <i>Work Engagement</i> (Schaufeli <i>et al.</i> 2002) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1990) <i>Psychological Capital</i> (Luthans <i>et al.</i> 2007) | Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dengan komitmen organisasi. |
| 12. | Abdallah <i>et al.</i> (2016) <i>An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan Banking Sector Scientific Research Publishing Inc.</i> Vol. 9 Alat analisis dengan SEM | <i>Job Satisfaction</i> (Weiss & Dawis 1967) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1991) <i>Job Involvement</i> (Kanungo 1982) | Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. |
| 13. | Anari (2011) <i>Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Journal of Workplace Learning</i> Vol. 24, No. 4 Alat analisis dengan SPSS | <i>Job Satisfaction</i> (Spector 1994) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1997) <i>Emotional Intelligence</i> (Schutte <i>et al.</i> 1998) | Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. |
| 14. | Gunlu <i>et al.</i> (2010) <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> Vol. 22, No. 5 Alat analisis dengan SPSS versi 13 | <i>Job Satisfaction</i> (Weiss, Davis, England & Lofquist 1967) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1990) | Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik, intrinsik, dan umum memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan normatif. |
| 15. | Colakoglu <i>et al.</i> (2010) <i>The Effects of Perceived Organizational Support on Employees Affective Outcomes: Evidence from The Hotel Industry Tourism and Hospitality Management</i> Vol. 16, No. 2 Alat analisis dengan analisis faktor konfirmatori (CFA) | <i>Job Satisfaction</i> (Quin & Shepard 1974) <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1993) <i>Organizational Support</i> (Eisenberger <i>et al.</i> 1986) | Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. |

Tabel 1.1 (Lanjutan)

| | | | |
|-----|---|--|---|
| 16. | Khan <i>et al.</i> (2010) <i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance</i> <i>European Journal of Social Sciences</i> Vol. 15, No. 3 Alat analisis dengan Analisis Regresi | <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1991) <i>Job Performance</i> (Williams & Anderson 1991) | Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja. |
| 17. | Syauta <i>et al.</i> (2012) The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia) <i>International Journal of Business Management Invention ISSN (Online)</i> Vol. 2319, No. 8028 Alat analisis dengan PLS dan Sobel Test | <i>Organization Commitment</i> (Allen & Meyer 1997) <i>Job Satisfaction</i> (Luthans 2006) <i>Employee Performance</i> (Bernardin & Russel 1993) <i>Organizational Culture</i> (Wallach 1983) | Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. |
| 18. | Memari <i>et al.</i> (2013) <i>The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Peformance: A Study of Meli Bank</i> <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i> Vol. 5, No. 5 Alat analisis dengan <i>Correlation Matrix</i> & Analisis Regresi | <i>Organizational Commitment</i> (Allen & Meyer 1991) <i>Performance</i> (Williams & Anderson 1991) | Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. |

Sumber: Data Sekunder Peneliti Diolah (2018)

Sumbangan penelitian selanjutnya adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian dimana dalam penelitian sebelumnya tidak ada yang meneliti variabel *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja dalam satu penelitian. Lalu selain perbedaan variabel yang digunakan, teori dan lokasi penelitian juga berbeda dari penelitian sebelumnya. Dimana lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya bertempat di beberapa bank, perusahaan pemerintahan, dan

perusahaan elektronik. Sedangkan lokasi penelitian yang dilakukan adalah di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Tabel 1.2
Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

| Variabel | Jurnal | Teori | Indikator | Teori yang Digunakan |
|--|---------------------------------|--------------------------------|---|---|
| <i>Employee Engagement</i> (X ₁) | Goldenhuis <i>et al.</i> (2014) | Schaufeli & Bakker (2004) | <i>Vigor, dedication & absorption</i> | Schaufeli & Bakker (2004) <i>Vigor, dedication, absorption</i> |
| | Albdour & Altarawneh (2014) | Saks (2006) | <i>Job engagement & organizational engagement</i> | |
| | Anitha (2014) | Khan (1990) | <i>Work environment, leadership, team and co-worker, training & career development, compensation, organizational policies, workplace well-being</i> | |
| | Bakker, Tims & Derks (2012) | Schaufeli <i>et al.</i> (2006) | <i>Vigor, dedication & absorption</i> | |
| Kepuasan Kerja (X ₂) | Aftab <i>et al.</i> (2012) | Herzberg (1959) | <i>Leading to satisfaction</i> Motivation factor: <i>Achievement, recognition, work it self, advancement, growth.</i> <i>Leading to dissatisfaction:</i> <i>Company policy, relationship (with boss, subordinate & peers), working conditions, money, work security.</i> | Herzberg (1959) <i>Leading to satisfaction</i> Motivation factor: <i>Achievement, recognition, work it self, advancement, growth.</i> <i>Leading to dissatisfaction:</i> <i>Company policy, relationship (with boss, subordinate & peers), working conditions, money, work security.</i> |
| | Abdallah <i>et al.</i> (2016) | Weiss & Dawis (1967) | <i>Minnesota Scale Quisonare (MSQ)</i> | |
| | Javed <i>et al.</i> (2014) | Hackman & Oldham (1975) | <i>My basic salary is sufficiently paid according to my daily working hours and work load, i am satisfied with my chances for salary increases, the work i do is appreciated, i believe those that do well on the job have fair chances of being promoted, it is possible to get promoted fast in my job.</i> | |
| | Anari (2011) | Spector (1994) | <i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i> | |
| Komitmen Organisasi (Z) | Gunlu <i>et al.</i> (2010) | Allen & Meyer (1990) | <i>Affective, normative, continuance commitment</i> | Allen & Meyer (1993) <i>Affective, normative, continuance commitment</i> |
| | Khan <i>et al.</i> (2010) | Allen & Meyer (1991) | <i>Affective, normative, continuance commitment</i> | |
| | Colakoglu <i>et al.</i> (2010) | Allen & Meyer (1993) | <i>Affective, normative, continuance commitment</i> | |

Tabel 1.2 (Lanjutan)

| | | | | |
|-------------|---------------------------------|---------------------------------|---|--|
| | Geldenhuis <i>et al.</i> (2014) | Porter, Crampton & Smith (1976) | <i>A strong belief in, and acceptance of the organisation's goals and values. A readiness to exert considerable effort on behalf of the organization. A strong desire to remain a member of the organization.</i> | |
| Kinerja (Y) | Syauta <i>et al.</i> (2012) | Bernardin & Russel (1993) | <i>Quality, quantity, timelines, cost effectiveness, need for supervisor, interpersonal impact.</i> | Bernardin & Russel (1993) <i>Quality, quantity, timelines, cost effectiveness, need for supervisor, interpersonal impact.</i> |
| | Javed <i>et al.</i> (2014) | Bowra <i>et al.</i> (2011) | <i>My performance is better than that of my colleagues with similar qualifications. I am satisfied with my performance because it is mostly good. My performance is better than that of employees with similar qualifications in other organizations.</i> | |
| | Bakker & Matthijs (2010) | Goodman & Svyantek (1999) | <i>In-role performance and extra-role performance</i> | |
| | Aftab <i>et al.</i> (2012) | Welbourne (1997) | <i>Job, career, innovator, team, organization.</i> | |

Sumber: Data Sekunder Peneliti Diolah (2018)

Dalam sumbangan teoritis, penelitian selanjutnya menggunakan variabel yang juga dipakai di penelitian sebelumnya karena teori tersebut terbukti berpengaruh, banyak digunakan dalam berbagai penelitian sehingga tidak diragukan kualitasnya, dan mudahnya akses untuk mendapatkan sumber akademik dari tokoh yang menggagas teori tersebut. Teori yang digunakan dalam variabel employee engagement adalah dari Schaufeli & Bakker (2004) yang juga digunakan dalam jurnal terdahulu oleh Geldenhuis *et al.* (2014). Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Herzberg (1959) yang juga digunakan dalam jurnal terdahulu oleh Aftab *et al.* (2012). Untuk variabel komitmen organisasi menggunakan teori dari Allen & Meyer (1993) dalam

jurnal terdahulu Colakoglu *et al.* (2010). Dan variabel kinerja menggunakan teori dari Bernardin & Russel (1993) dari jurnal terdahulu Syauta *et al.* (2012).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek penting yang harus diatur oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Bohlander (2013), Manajemen SDM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2004), Manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, kompensasi karyawan, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Rivai (2015) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal. Berdasarkan pengertian yang dipaparkan oleh beberapa tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi .

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki banyak fungsi yang berguna untuk mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2014), terdapat 11 fungsi dari manajemen SDM. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organisasi chart*) organisasi hanya merupakan alat mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, dan pelaksanaan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengendalian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik

dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang no. 12 tahun 1964.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 11 aspek yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Semua aspek sangatlah berperan penting untuk mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3 Pengertian Hard & Soft Approach

Terdapat tiga faktor dalam proses pembentukan SDM unggul melalui pendekatan keras yang secara signifikan saling terkait dan penting sifatnya. Menurut Alwi (2008) tiga faktor tersebut ada dalam tahap *attracting* dan *developing* dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Variabel individu yang paling di perhatikan selain latar belakang keluarga, pendidikan dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu (*talented individul*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa di kembangkan. Dalam praktek, faktor ini sering kali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang.

2. Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer ini selain tugas-tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik, melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti kemana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

3. Karyawan sebagai Modal Intelektual

SDM dalam organisasi merupakan *human capital*, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Seringkali juga disebut sebagai modal intentelektual (*intelectual capital*), karena kemampuan dalam memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntunan pasar.

4. Pemberdayaan

Kompetensi, partisipasi dan komitmen tidak bermakna tanpa diikuti dengan proses *empowerment* (pemberdayaan). *Empowerment* karya dalam organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting sukses dalam organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dalam bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif.

Menurut Alwi, (2008) pendekatan lunak (*soft approach*) dilakukan dengan mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan pembangunan kultur organisasi yang berbasis *teamwork* dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen. Persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek manajemen SDM yang efektif adalah:

1. Pembangunan Kompetensi

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

2. Membangun Komitmen

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya pencapaian misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen yang baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional. Demikian pula dengan kualitas kehidupan kerja.

3. Membangun *Quality of Work Life* (QWL)

Banyak cara untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kompetitif agar tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi meliputi pengambilan keputusan, implementasi strategi, kontribusi ide dalam kontribusi ide dalam proses perubahan dan sebagainya. Kompetensi dan komitmen merupakan kombinasi yang membentuk sinergi yang tinggi apabila didukung oleh kebijakan manajemen yang memberi peluang yang kompetitif bagi setiap individu dalam perusahaan untuk berprestasi dan memperoleh kompensasi yang seimbang atas prestasi yang mereka capai (Alwi, 2008).

2.2.4 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang dikembangkan yang menerangkan konsep-konsep umum dalam situasi, orang, atau kelompok tertentu. Menurut Robbins (2015), perilaku organisasi merupakan perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin perilaku, terutama psikologi, sosiologi serta antropologi. Dalam perilaku organisasi terdapat hal-hal yang mutlak yaitu hukum dalam ilmu fisika-kimia, astronomi, dan fisika yang merupakan konsisten dan dapat diterapkan dalam suatu rentang situasi yang luas. Ilmu perilaku

dikembangkan dengan menerapkan konsep-konsep umum dalam situasi, orang, atau kelompok tertentu, (Robbins, 2015). Indikator perilaku organisasi meliputi:

1. Mengelola Keragaman Tenaga Kerja

Salah satu tantangan yang penting untuk organisasi adalah keragaman tenaga kerja, konsep yang menyebutkan bahwa organisasi menjadi semakin heterogen dari segi jenis kelamin, umur, ras, etnis, orientasi seksual, dan inklusi kelompok sebaran lainnya.

2. *Setting* Peran (*Role Set*)

Dalam kelompok, posisi bawahan tidak dapat dihilangkan, namun posisi tersebut dapat digantikan oleh orang lain. Dalam setting peran terdapat perilaku dan pengamat. *Setting* peran tidak akan lengkap sampai orang ketiga ditambahkan, yaitu orang yang mendukung peran utama. Jarak antara konsep peran pada individu dapat timbul dari perantara yang dijalankan dengan derajat kebebasan dalam menjalankannya.

3. Keseimbangan

Keseimbangan antara manusia dengan organisasi perlu dijaga dalam suatu bentuk status quo. Untuk menjaga hal tersebut diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan manusia sejauh itu seimbang dengan organisasi. Hubungannya akan memuaskan dan berlanjut pada *level* yang produktif.

2.2.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal penting yang harus dikelola perusahaan untuk pencapaian suatu tujuan. Karena salah satu faktor yang menjamin dapat suksesnya suatu perusahaan adalah bagaimana sumber daya manusia didalamnya dapat berkontribusi maksimal untuk dapat mencapai target dan tujuan yang ditetapkan. Menurut Mathis & Jackson (2011) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Dessler (2004) Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Menurut Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja para karyawannya. Dan hal tersebut dapat diatasi dengan adanya manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah tindakan menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri (Armstrong, 2004). Tujuan dari manajemen kinerja itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai potensi penuh mereka untuk keuntungan mereka sendiri dan organisasi.
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan.
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peranan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.
- h. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- i. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- j. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor dari individu sendiri maupun ke lingkup yang lebih luas lagi seperti perusahaan maupun lingkungan eksternalnya. Menurut Mahmudi (2015) faktor tersebut meliputi:

a. Faktor Personal/individu

Faktor personal meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b. Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

c. Faktor Tim

Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kelompok dan keeratan anggota tim.

d. Faktor Sistem

Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

e. Faktor Konstektual

Faktor konstektual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Indikator Kinerja

Pengukuran meningkat atau menurunnya kinerja karyawan dapat ditinjau dari beberapa aspek oleh perusahaan. Aspek tersebut harus dimiliki setiap perusahaan sebagai tolak ukur untuk karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja.
- b. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat.
- d. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), kinerja karyawan dapat dinilai dari beberapa dimensi sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai.

Bernardin & Russel (1993) menyebutkan terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality*

Hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.

b. *Quantity*

Hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.

c. *Timeliness*

Kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.

d. *Cost Effectiveness*

Penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.

e. *Need for Supervision*

Kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.

f. Interpersonal Impact

Karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

2.2.6 Employee Engagement

1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan karyawan merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena apabila seorang karyawan memiliki rasa *engaged* yang kuat terhadap pekerjaan maupun perusahaan akan meningkatkan komitmen, loyalitas, bahkan kinerja kepada perusahaan. Kahn (1990 dalam Albrecht 2010), mendefinisikan *engagement* pegawai sebagai “*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*”, atau karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *engagement* adalah sebagai “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.*”, yang berarti keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi.

2. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement*

Terdapat beberapa tipe karyawan yang ada didalam suatu organisasi. Menurut *Gallup Organization* (2004), 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* adalah sebagai berikut:

a. *Engaged*

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

b. *Not Engaged*

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

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini merupakan karyawan yang tidak terikat. Mereka secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif di berbagai kesempatan yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat tertinggi keterikatan karyawan dinamakan *engaged*, *not engaged* berarti tidak terlalu merasa *engaged* terhadap pekerjaannya maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai porsi mereka dan apa yang organisasi bayar kepada mereka, dan *actively disengaged* merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan organisasi.

3. Dimensi *Employee Engagement*

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

a. *Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan)

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika seseorang terikat pada pekerjaan, maka akan timbul suasana positif, bahkan bergairah dengan pekerjaannya, menjalankan perilaku sukarela, dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Erikson dalam (Armstrong, 2012) mendeskripsikan pekerjaan sebagai anteseden utama keadaan *engagement*. Truss *et al.* (Armstrong, 2012) menyatakan bahwa secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Dengan kata lain, *engagement* pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha-

usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berguna.

b. Organizational Engagement (Keterikatan Organisasi)

Engagement organisasi berfokus pada keterkaitan dengan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi terjadi ketika pegawai melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga elemen tersebut adalah:

a. Vigor (Semangat)

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

terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2004).

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004).

c. *Absorption* (Absorpsi/Penyerapan)

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di

saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.2.7 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi pada diri setiap karyawan. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka seorang karyawan akan merasa terdorong untuk lebih menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Locke (Luthans, 2011) adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif atau sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya. Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja didefinisikan dengan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg (1959) menyebutkan bahwa terdapat teori dua faktor. Teori ini menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan didorong oleh faktor motivasi (*motivation*) dan faktor kebersihan (*hygiene*). Faktor motivasi merupakan aspek pekerjaan yang membuat seseorang ingin tampil, dan memberi kepuasan pada orang tersebut. Faktor motivasi terdiri dari:

a. *Achievement* (Prestasi Kerja)

Merupakan prestasi kerja seseorang. Hal ini dapat termasuk penyelesaian pekerjaan dengan sukses, solusi untuk sebuah masalah, pembuktian, dan melihat hasil kerja seseorang.

b. *Recognition* (Pengakuan)

Merupakan pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya. Kriteria utama dari *recognition* adalah tindakan pengakuan. Sumbernya bisa terdapat dari semua orang: supervisor, beberapa individu lain dalam manajemen, manajemen sebagai kekuatan impersonal (tidak bersifat pribadi), klien, rekan kerja, rekan profesional atau masyarakat umum. Beberapa tindakan yang menjadi perhatian dalam hal ini adalah pujian atau kesalahan.

c. *Work it Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya. *Work it self* digunakan saat responden menyebutkan pekerjaan sebenarnya atau tugas pekerjaan sebagai sumber dari perasaan baik atau buruk tentang hal itu. Pekerjaan ini bisa bersifat rutin atau

bervariasi, kreatif atau melemahkan semangat, terlalu mudah atau terlalu sulit.

d. *Advancement* (Kemajuan)

Merupakan besar kecilnya peluang untuk dapat maju di perusahaannya. Termasuk berpindah seseorang dari satu bagian perusahaan ke perusahaan lain tanpa adanya perubahan status, namun dengan meningkatnya peluang untuk bertanggung jawab namun tidak secara formal merupakan kemajuan.

e. *Growth* (Pertumbuhan)

Merupakan kemungkinan karyawan tumbuh dan berkembang dalam perusahaannya. Perubahan status yang secara resmi dan memungkinkan seseorang dapat naik di perusahaan, atau sebaliknya.

Sedangkan faktor *hygeine* merupakan aspek-aspek lingkungan kerja yang terdiri dari:

f. *Company Policy* (Kebijakan Perusahaan)

Merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan. Hal ini melibatkan kecukupan atau kekurangan dari organisasi dan manajemen perusahaan. Dengan demikian, terdapat situasi dimana seseorang memiliki jalur komunikasi yang bertentangan sehingga dia tidak tahu untuk siapa dia bekerja, dimana dia memiliki wewenang yang tidak memadai untuk menyelesaikan tugasnya dengan memuaskan, atau dimana kebijakan perusahaan tidak dilakukan karena pengorganisasian pekerjaan yang tidak memadai.

g. *Interpersonal Relative: Relationship with Boss, Subordinate, & Peers*
(Hubungan dengan Atasan, Bawahan, dan Sesama Rekan Kerja)

Dalam *interpersonal relative* terdapat tiga kategori utama, yaitu hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, dan hubungan sesama rekan kerja. Masing-masing hubungan menggunakan serangkaian subkategori untuk menggambarkan berbagai jenis situasi yang melibatkan interaksi antara seseorang yang berbicara dengan orang lain. Faktor ini akan memungkinkan kita untuk membedakan antara karakteristik hubungan interpersonal yang murni sosial dan yang "*sociothechnical*".

h. *Working Conditions* (Kondisi Pekerjaan)

Merupakan kondisi fisik kerja, jumlah pekerjaan, atau fasilitas yang tersedia untuk melakukan pekerjaan yang disebutkan dalam rangkaian acara. kondisi ventilasi, pencahayaan, peralatan, ruang, dan karakteristik lingkungan lainnya akan disertakan di sini.

i. *Money* (Gaji)

Kategori ini mencakup kompensasi. Hal ini melibatkan kenaikan gaji atau harapan kenaikan gaji yang tidak terpenuhi.

j. *Work Security* (Keamanan Kerja)

Merupakan rasa aman yang dibutuhkan seseorang dalam bekerja di perusahaannya.

Luthans (2011) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

a. Upah

Upah adalah faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi berperan dalam memberikan tingkat atas perlu kepuasan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan untuk desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan utama.

c. Promosi

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai manfaat yang menyertai.

d. Supervisi

Pengawasan adalah satu lagi sumber secara moderat penting dari kepuasan kerja. Untuk saat ini, bagaimanapun, dapat dikatakan bahwa tampaknya ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satunya adalah keterpusatan karyawan. Ini diukur dengan sejauh mana seorang supervisor mengambil kepentingan pribadi dalam kesejahteraan karyawan. Dimensi lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri.

e. Kelompok Kerja

Sifat dari kelompok kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Ramah, rekan kerja kooperatif adalah sumber sederhana kepuasan kerja kepada karyawan individu.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja yang baik (lingkungan bersih, menarik, misalnya), personil akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja yang buruk (panas, lingkungan yang berisik, misalnya), personil akan merasa lebih sulit untuk mendapatkan hal-hal yang dilakukan.

Terdapat faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menurut Rivai (2009) adalah:

a. Isi Pekerjaan

Apakah isi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan atau malah memberatkannya.

b. Supervisi

Peran dari atasan/supervisi yang membuat karyawan merasa termotivasi atau justru mendapatkan tekanan dari sikap para supervisi terhadap karyawan.

c. Organisasi dan Manajemen

Bagaimana peran organisasi dan manajemen dalam memberikan suatu pekerjaan maupun kebijakan-kebijakan yang dibuat dalam organisasi atau perusahaan.

d. Kesempatan Untuk Maju

Apakah karyawan mempunyai kesempatan untuk maju atau mendapat promosi untuk jabatan yang lebih tinggi.

e. Gaji dan Keuntungan

Apakah karyawan merasa puas mengenai kebijakan finansial seperti penetapan gaji dan pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial.

f. Rekan Kerja

Bagaimana karyawan merasa puas terhadap rekan kerja lain baik dari sesama karyawan maupun atasan.

g. Kondisi Pekerjaan

Mengenai kondisi didalam pekerjaan baik dari segi bangunan, pencahayaan, maupun tata letak ruangan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap kondisi pekerjaannya.

3. Teori Kepuasan Kerja

a. Teori Robbins

Robbins (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Terdapat empat faktor yang dijelaskan dapat mendorong munculnya kepuasan kerja. Empat faktor tersebut adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu menantang menciptakan frustrasi dan rasa gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan akan menghasilkan kepuasan. Sama halnya dengan upah, promosi juga berusaha didapatkan oleh para karyawan dalam kebijakan dan praktik yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan merasakan kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.

4) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

b. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dapat dicapai (Rivai & Sagala, 2009).

c. Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Teori ini menjelaskan kepuasan dan motivasi di tempat kerja. Kepuasan dan ketidakpuasan didorong oleh faktor yang berbeda yaitu faktor motivasi dan kebersihan (*hygiene*). Faktor motivasi adalah aspek pekerjaan yang membuat orang ingin tampil, dan memberi kepuasan pada orang, contohnya prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, dan pertumbuhan dalam perusahaan. Sedang faktor *hygiene*

meliputi aspek lingkungan kerja seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, gaji, dan keamanan kerja.

2.2.8 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi mempunyai peran penting karena dapat mendorong rasa keterikatan dan loyalitas dari seorang karyawan untuk perusahaannya, dan juga sebagai pendorong untuk berkinerja secara maksimal. Menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Komitmen terbagi menjadi tiga dimensi yang berupa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional seseorang pada organisasinya yang berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memperkerjakannya. Dan komitmen kelanjutan merupakan persepsi seseorang atas biaya dan resiko meninggalkan organisasi saat ini. (Allen & Meyer, 1993).

Sedangkan Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Steers & Porter (Sopiah, 2008), mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya

bersifat loyalitas yang pasif tetapi harus memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan secara bertahap. Komitmen organisasi ditentukan oleh beberapa faktor menurut David & Minner (Sopiah 2008), yaitu:

a. Faktor Personal

Misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.

b. Karakteristik Pekerjaan

Misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.

c. Karakteristik Struktur

Misalnya besar/kecilnya organisasi bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki komitmen yang berlainan.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur komitmen organisasi yaitu antara lain menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi:

a. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

b. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, penghormatan, budaya atau agama.

c. **Komitmen Kelanjutan**

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

Selain itu, Gibson *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyal terhadap organisasi

2.3 Pengaruh antar Variabel

2.3.1 Pengaruh antara *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014), menemukan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Bakker & Matthijs (2010) juga menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja mingguan, dan keterikatan guru. Dan dari penelitian Bakker, Tims, & Derks (2012), menemukan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian menyebutkan karyawan yang proaktif akan menyesuaikan lingkungan kerja mereka, dan mereka berhasil tetap terlibat dan berkinerja secara baik. Lewiuci &

Mustamu (2016) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa ketiga dimensi dari *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

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

2.3.2 Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2014) dan Aftab *et al.* (2012), menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hal ini juga diungkapkan oleh Yunus & Kamal (2016) melalui hasil penelitiannya yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara sebagian teori dua faktor Herzberg dengan kinerja karyawan. Selanjutnya Pratama (2015) juga menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

2.3.3 Pengaruh antara *Employee Engagement* dengan Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Albdour & Altarawneh (2014), menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari *employee engagement* dan komitmen organisasi, selain itu terdapat kesimpulan bahwa karyawan yang merasa lebih terikat dalam pekerjaan dan organisasi akan menunjukkan komitmen afektif dan komitmen normatif yang tinggi. Geldenhuys *et al.* (2014) juga menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Sementara Simons & Buitendach (2013), menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara modal psikologis, keterikatan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari employee engagement terhadap komitmen organisasi.*

2.3.4 Pengaruh antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdallah *et al.* (2016) menemukan bahwa keterlibatan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Naderi (2011) juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gunlu *et al.* (2009), menemukan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik,

intrinsik, dan umum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Tetapi, temuan tersebut tidak menunjukkan dimensi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kelanjutan di kalangan pengelola hotel berskala besar. Dan hasil dari penelitian Colakoglu *et al.* (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif dan kelanjutan di perhotelan Turkey.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.*

2.3.5 Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

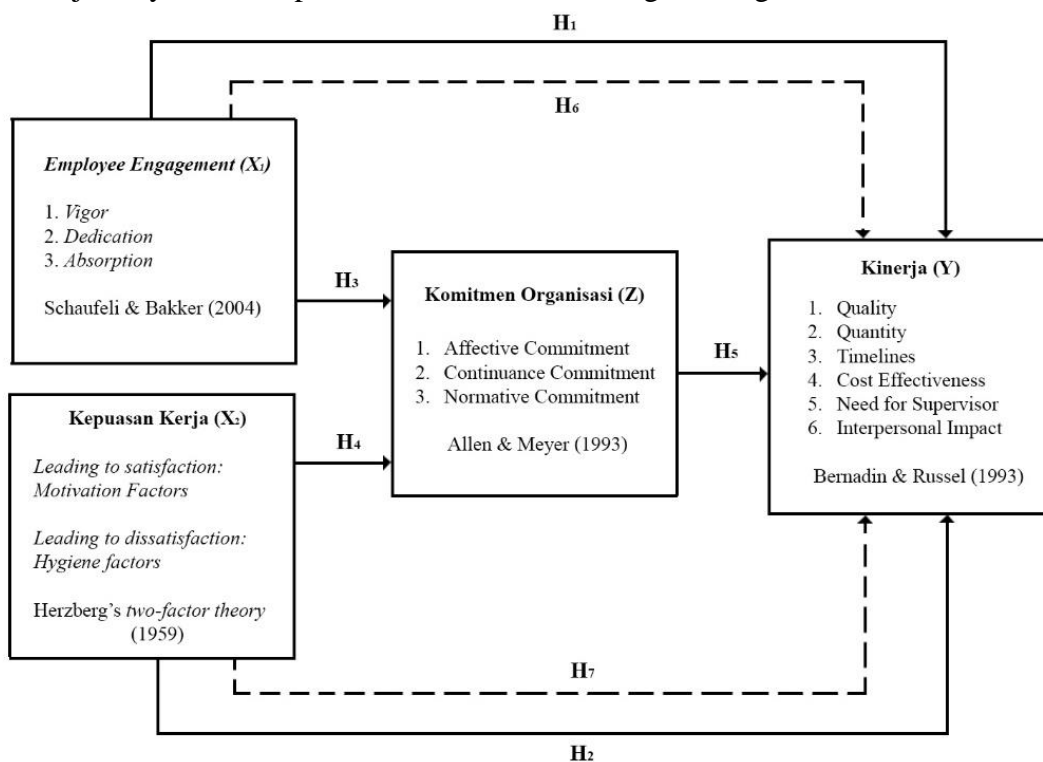
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dan Memari *et al.* (2013) juga menemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dalam hasil penelitiannya. Syauta *et al.* (2012) menyebutkan adanya pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : *Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.*

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu *employee engagement* (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2). Variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Dan variabel intervensi atau *intervening* yaitu komitmen organisasi (Z). Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pertanyaan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya. Hipotesis harus mengekspresikan satu fenomena (satu variabel) atau mengekspresikan hubungan antara dua variabel atau lebih, maksudnya dalam merumuskan hipotesis, seorang peneliti harus setidaknya mempunyai dua variabel yang akan dikaji. Kedua variabel tersebut

adalah variabel bebas dan variabel terikat (Siregar, 2013). Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

H₁ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

H₄ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

H₅ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

H₆ : Diduga pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

H₇ : Diduga pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif disebut sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Disebut sebagai metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2015).

3.2 Profil Perusahaan

3.2.1 Lokasi

Penelitian yang dilakukan oleh penulis berlokasi di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta yang bertempat di Jalan Malioboro No. 60 Suryatmajan, Danurejan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2.2 Sejarah

Hotel Grand Inna Malioboro merupakan salah satu hotel terkemuka di Yogyakarta. Hotel ini penuh dengan sejarah panjang dan tidak dapat dipisahkan dari Yogyakarta. Sejauh ini, nama hotel telah diganti enam kali dengan nama Grand Hotel De Djokdja, Hotel Asahi, Hotel Merdeka, Hotel Garuda, Natour Garuda, dan sekarang menjadi Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Perubahan nama yang terakhir terjadi pada tahun 2001, diawali bergabungnya PT. Natour dan PT. Hotel Indonesia lalu nama hotel berubah menjadi Grand Inna Malioboro

Yogyakarta sampai saat ini. Sebagai hotel yang berdiri kurang lebih 100 tahun, Hotel Grand Inna Malioboro memiliki banyak pengalaman dan tradisi untuk memberikan layanan pada tamu-tamunya. Sebagai hotel yang berdiri hampir 100 tahun, Hotel Grand Inna Malioboro memiliki banyak pengalaman dan tradisi untuk memuaskan tamunya.

3.2.3 Visi dan Misi

1) Visi

Terwujudnya sebuah unit yang kompetitif, dan inovatif sehingga mampu menjadi “*market leader*” dalam bisnis konvensi di Yogyakarta.

2) Misi

- a. Memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui pelayanan terbaik sehingga diperoleh kepuasan konsumen.
- b. Mendorong terciptanya kondisi finansial yang sehat sehingga mampu memberikan kontribusi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.

3.2.4 Logo Perusahaan



Gambar 3.1

Logo Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Sumber: Data sekunder, Tahun 2018

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah semua hal yang dapat dibedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bias berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda, (Sekaran, 2006). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (X)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni *employee engagement* (X_1), dan kepuasan kerja (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Variabel terkait merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terkait yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dan independen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalur atau variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasi (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2004), kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Bernardin & Russel (1993) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality* (Kualitas)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Indikatornya antara lain:

- a. Kemampuan bekerja sesuai target.
- b. Kemampuan bekerja sesuai jadwal.
- c. Kemampuan bekerja sesuai prosedur kerja.

2. *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Indikatornya antara lain:

- a. Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan.
- b. Karyawan dapat memenuhi tugas yang ditanggungnya sesuai dengan harapan organisasi.

- c. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditanggungnya sesuai dengan prosedur yang ada.

3. *Timeliness* (Ketepatan waktu)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikatornya antara lain:

- a. Pekerjaan yang ditanggung dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
- b. Kemampuan mengambil keputusan.
- c. Kemampuan penguasaan bidang pekerjaan.

4. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya)

Merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif. Indikatornya antara lain:

- a. Kemampuan memelihara peralatan kerja.
- b. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran perusahaan.
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.
- d. Kemampuan untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja.

5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)

Merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Indikatornya antara lain:

- a. Ketepatan waktu kehadiran.
- b. Ketepatan waktu pulang.
- c. Penggunaan waktu istirahat yang tepat.

6. *Interpersonal Impact* (Hubungan antar Perseorangan)

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Indikatornya antara lain:

- a. Dukungan antar rekan kerja.
- b. Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.
- c. Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan.
- d. Dapat bekerja sama antar kelompok kerja.

3.4.2 **Komitmen Organisasi**

Allen & Meyer (1990) mengartikan komitmen organisasi sebagai sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi dengan indikator yang disusun oleh Allen & Meyer (1993) sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Indikatornya antara lain:

- a. Organisasi ini sangat berarti bagi karyawan.
- b. Karyawan merasa seperti “bagian keluarga” di organisasi.
- c. Karyawan merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi.
- d. Karyawan merasakan “rasa memiliki” yang kuat terhadap organisasi.

- e. Karyawan merasa seolah-olah masalah organisasi adalah masalah sendiri.
- f. Karyawan sangat senang menghabiskan sisa karir dengan organisasi.

2. Komitmen Normatif

Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Indikatornya antara lain:

- a. Sekalipun demi keuntungan, karyawan merasa tidak berhak meninggalkan organisasi.
- b. Karyawan merasa bersalah jika meninggalkan organisasi.
- c. Karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bersama atasan.
- d. Organisasi ini layak mendapatkan kesetiaan karyawan.

3. Komitmen Kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Indikatornya antara lain:

- a. Hidup karyawan akan banyak terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi.
- b. Menetap dengan organisasi adalah kebutuhan sebesar keinginan karyawan.
- c. Akan sangat sulit untuk meninggalkan organisasi sekarang, bahkan jika menginginkannya.
- d. Karyawan merasa memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi.

3.4.3 *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. *Employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Indikatornya antara lain:

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

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Indikatornya antara lain:

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

3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

Indikatornya antara lain:

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

3.4.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Locke (Luthans, 2011) adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif atau sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Herzberg (1959) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Faktor motivasi merupakan aspek pekerjaan yang membuat seseorang ingin tampil, dan memberi kepuasan pada seseorang tersebut. Faktor tersebut terdiri dari:

1. *Achievement* (Prestasi)

Merupakan prestasi kerja seseorang. Hal ini dapat termasuk penyelesaian pekerjaan dengan sukses, solusi untuk sebuah masalah, pembuktian, dan melihat hasil kerja seseorang. Dengan indikator antara lain:

- a. Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara obyektif.

- b. Perusahaan memberikan imbalan atas prestasi karyawan.
- c. Prestasi yang diraih saat ini sudah sangat memuaskan.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Merupakan pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya. Kriteria utama dari *recognition* adalah tindakan pengakuan. Sumbernya bisa terdapat dari semua orang: supervisor, beberapa individu lain dalam manajemen, manajemen sebagai kekuatan impersonal (tidak bersifat pribadi), klien, rekan kerja, rekan profesional atau masyarakat umum. Beberapa tindakan yang menjadi perhatian dalam hal ini adalah pujian atau kesalahan.

Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja.
- b. Keterampilan dan kemampuan karyawan dalam bekerja mendapat pengakuan dari rekan kerja.
- c. Pengakuan atas prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi.

3. *Work it Self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya. *Work it self* digunakan saat responden menyebutkan pekerjaan sebenarnya atau tugas pekerjaan sebagai sumber dari perasaan baik atau buruk tentang hal itu. Pekerjaan ini bisa bersifat rutin atau bervariasi, kreatif atau melemahkan semangat, terlalu mudah atau terlalu sulit. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan memiliki kepuasan tersendiri manakala mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang sulit.
- b. Dalam bekerja karyawan berusaha untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan.
- c. Pekerjaan karyawan sangat menarik dan banyak variasi tugas yang harus dilakukan.

4. *Advancement* (Kemajuan)

Merupakan besar kecilnya peluang seseorang untuk dapat maju di perusahaannya. Termasuk disini seseorang berpindah dari satu bagian perusahaan ke perusahaan lain tanpa adanya perubahan status, namun dengan meningkatnya peluang untuk bertanggung jawab namun tidak secara formal merupakan kemajuan. Indikator terdiri dari:

- a. Atasan berhasil mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan kemajuan karir selama bekerja di perusahaan.
- b. Bekerja di perusahaan ini membuat kemampuan karyawan berkembang.
- c. Pekerjaan saat ini memungkinkan untuk belajar keahlian baru untuk pengembangan karir di masa depan.

5. *Growth* (Pertumbuhan)

Merupakan kemungkinan karyawan tumbuh berkembang dalam perusahaannya. Perubahan status yang secara resmi dan memungkinkan responden dapat naik di perusahaan, atau sebaliknya. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan ingin mengembangkan kemampuan dan keterampilan saya selama di perusahaan.

- b. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru di perusahaan.
- c. Pelatihan dan pengembangan yang diikuti dapat bermanfaat bagi perkembangan karir.

Sedangkan faktor *hygeine* merupakan aspek-aspek lingkungan kerja yang terdiri dari:

6. *Company Policy* (Kebijakan Perusahaan)

Merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan. Hal ini melibatkan kecukupan atau kekurangan dari organisasi dan manajemen perusahaan. Dengan demikian, terdapat situasi dimana seseorang memiliki jalur komunikasi yang bertentangan sehingga dia tidak tahu untuk siapa dia bekerja, dimana dia memiliki wewenang yang tidak memadai untuk menyelesaikan tugasnya dengan memuaskan, atau dimana kebijakan perusahaan tidak dilakukan karena pengorganisasian pekerjaan yang tidak memadai. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan mengerti dan patuh terhadap kebijakan perusahaan.
- b. Kebijakan perusahaan sudah cukup berpihak bagi karyawan.
- c. Kebijakan perusahaan bersifat akomodatif bagi karyawan.

7. *Interpersonal Relative; Relationship with Boss, Subordinate, & Peers* (Hubungan dengan Atasan, Bawahan, dan Rekan Kerja)

Dalam *interpersonal relative* terdapat tiga kategori utama yaitu hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, dan hubungan sesama rekan kerja. Masing-masing hubungan menggambarkan berbagai jenis situasi yang

melibatkan interaksi antara seseorang yang berbicara dengan orang lain.

Indikator terdiri dari:

- a. Atasan memberi motivasi dan hubungan baik.
- b. Rekan kerja sangat membantu.
- c. Dengan menjalin hubungan baik di dalam perusahaan, karyawan merasa senang.

8. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Merupakan kondisi fisik kerja, jumlah pekerjaan, atau fasilitas yang tersedia untuk melakukan pekerjaan yang disebutkan dalam rangkaian acara. Kecukupan atau ketidakcukupan ventilasi, pencahayaan, peralatan, ruang, dan karakteristik lingkungan lainnya akan disertakan di sini. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan merasa nyaman dengan tempat kerja di perusahaan.
- b. Karyawan merasa senang dengan kondisi tempat kerja saya.
- c. Fasilitas yang ada di perusahaan membuat lebih maksimal dalam bekerja.

9. *Money* (Uang)

Hal ini melibatkan kenaikan gaji atau harapan kenaikan gaji yang tidak terpenuhi. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan merasa termotivasi dengan gaji yang diberikan.
- b. Karyawan merasa puas jika mendapat kenaikan gaji.
- c. Karyawan berharap jika gaji yang saya terima mengalami kenaikan.

10. *Work Security* (Keamanan Kerja)

Merupakan rasa aman yang dibutuhkan seseorang dalam bekerja di perusahaannya. Indikator terdiri dari:

- a. Karyawan dapat bekerja dengan aman saat bekerja.
- b. Pekerjaan yang dilakukan sudah aman dan terjamin.
- c. Kondisi yang aman membuat tenang dan nyaman dalam bekerja.

3.5 Jenis Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data merupakan informasi penting yang harus dimiliki. Terdapat dua jenis data di penelitian ini yang meliputi:

1. Data primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi, (Sekaran, 2006). Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner pada responden.

2. Data sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Pada penelitian ini data sekunder yang diperlukan seperti gambaran umum Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta, meliputi sejarah berdiri, visi dan misi, serta data lainnya yang bisa didapatkan melalui *website* perusahaan maupun mendatangi langsung perusahaan yang bersangkutan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang

didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian. Data yang dikumpulkan bersumber dari data hasil kuesioner. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan, menggunakan skala *likert* (Sekaran, 2006). Skala *likert* adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan pada empat poin berikut:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Setuju

4 = Sangat setuju

3.7 Populasi dan Sampel

3.7.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007). Populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh obyek/subyek yang diteliti. Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta memiliki populasi berjumlah 186 karyawan yang terdiri dari 160 karyawan tetap dan 26 karyawan kontrak.

3.7.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* atau mewakili (Sugiyono, 2007).

Dalam penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Jumlah karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang.

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi ada *Pearson Product Moment* (Azwar, 2009).

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

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

Keterangan:

r_{xyz} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

ΣX = Jumlah skor X

ΣY = Jumlah skor Y

ΣZ = Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pernyataan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r *table*.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2006) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini diuji menggunakan rumus *Alfa Cronbach* (Sugiyono, 2007).

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Keterangan:

r_i = Alfa cronbach

ΣSi^2 = Mean kuadrat kesalahan

St^2 = Varians total

k = *Mean* kuadrat antara subyek

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk menampilkan dan menyajikan data secara apa adanya. Analisis deskriptif menggambarkan objek yang diteliti dengan menggunakan angka-angka ataupun dalam bentuk tabel, grafik, dan distribusi frekuensi (Santoso, 2000). Bidang dalam analisis deskriptif antara lain:

1. Menyajikan Data

Data dapat disajikan dalam bentuk tabel dan grafik dengan bentuk histogram, tabel kontingensi, *ogive*, *polygon*, *bar chart*, dan *pie chart*.

2. Meringkas dan Menjelaskan Data

Data kuantitatif dapat disajikan dalam dua aspek utama untuk menggambarkan distribusi data.

- a. Letak data (*central tendency*), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan kelompok data seperti *mean*, *median*, *modus*.
- b. Variasi data, digunakan untuk menjelaskan keadaan kelompok data seperti rentang data (*range*) dan standar deviasi.

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah analisis untuk mengetahui dalam suatu regresi, variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model regresi yang baik adalah apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan metode yang *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residu normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2005).

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan di mana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi memiliki hubungan yang satu sama lain. Multikolinieritas dapat menyebabkan variabel-variabel independen menjelaskan varians yang sama dalam mengestimasi variabel dependen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor*. Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 ($>0,1$) dan VIF yang kurang dari 10 (Ghozali, 2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mengetahui keadaan di mana seluruh faktor pengguna tidak memiliki varians yang sama untuk seluruh pengamatan atas seluruh independen. Heteroskedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser* (Ghozali, 2005).

3.9.3 Analisis Regresi

Secara umum, menurut Gujarati dalam Ghozali (2006) analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan.

1. Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana digunakan hanya untuk satu variabel independen dan satu variabel dependen (Siregar, 2013). Bentuk persamaannya adalah:

a. Analisis Regresi Tahap 1

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = a + b_2X_2 + e$$

$$Y = a + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

X_1 = *Employee engagement*

X_2 = Kepuasan kerja

e = *Error*

b. Analisis Regresi Tahap 2

$$Z = a + b_1X_1 + e$$

$$Z = a + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Z = Komitmen Organisasi

a = Konstanta

X_1 = *Employee engagement*

X_2 = Kepuasan kerja

e = *Error*

3.9.4 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol.

H_0 : apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen.

H_a : apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka diartikan bahwa terdapat pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen.

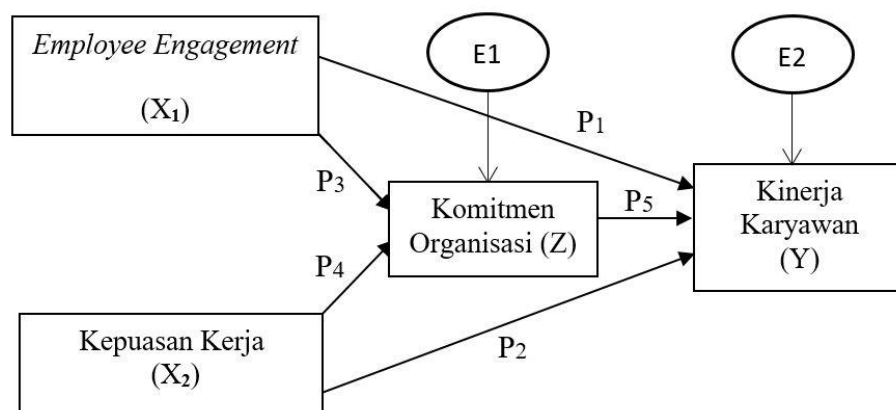
Menurut Ghozali (2013) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

- a. *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka H_0 dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- b. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, hipotesis alternatif diterima yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

3.9.5 Analisis Jalur

Sugiyono (2007) menjelaskan bahwa analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/*reciprocal*). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*exogenous*) dan variabel dependen (*endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir.

Sebelum menggunakan analisis jalur, model hubungan antar variabel harus disusun terlebih dahulu yang dalam hal ini disebut diagram jalur. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian.



Gambar 3.2
Diagram Jalur

Keterangan:

X_1 = *employee engagement*

X_2 = Kepuasan kerja

Z = Komitmen organisasi

Y = Kinerja karyawan

P_1 = Koefisien pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja

P_2 = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

P_3 = Koefisien pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi

P_4 = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

P_5 = Koefisien pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

ε = *Standar eror*

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai analisis dari penelitian yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”. Pembahasan hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, pengujian hipotesis, analisis jalur (*path analysis*), dan pembahasan.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan yang bekerja di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan jumlah responden 50 karyawan. Setelah semua data terkumpul dianalisis dengan menggunakan program statistik komputer SPSS 20 *for Windows*.

4.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

1. Kelompok Responden Menurut Bidang Kerja

Kategori responden menurut bidang kerja terdiri 12 kategori yang tersaji pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Kelompok Responden Menurut Bidang Kerja

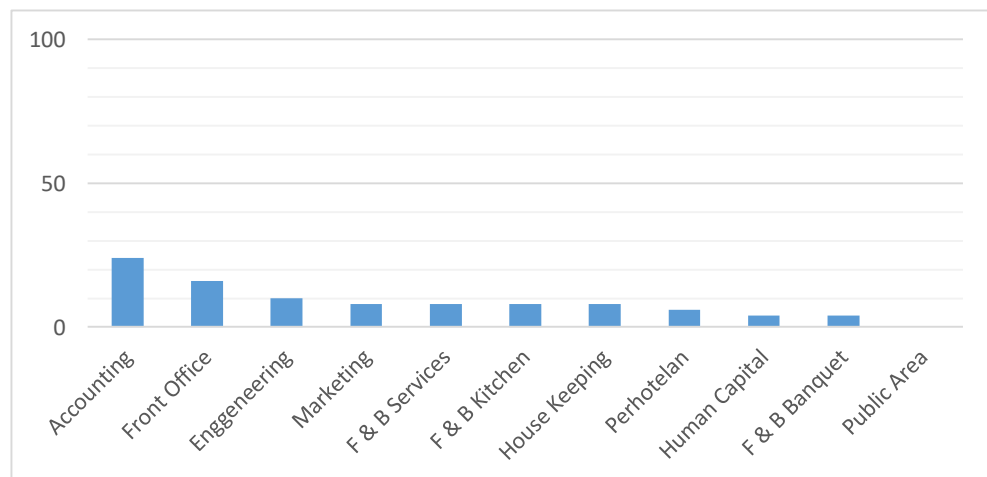
| No. | Divisi | Jumlah | Persentase (%) |
|-----|---------------------------|--------|----------------|
| 1. | <i>Accounting</i> | 12 | 24 |
| 2. | <i>Marketing</i> | 4 | 8 |
| 3. | <i>F & B Services</i> | 4 | 8 |
| 4. | <i>F & B Banquet</i> | 2 | 4 |
| 5. | <i>F & B Kitchen</i> | 4 | 8 |
| 6. | <i>Engeneering</i> | 5 | 10 |

Tabel 4.1 (Lanjutan)

| | | | |
|--------------|----------------------|-----------|------------|
| 7. | <i>Front Office</i> | 8 | 16 |
| 8. | <i>Human Capital</i> | 2 | 4 |
| 9. | <i>Public Area</i> | 1 | 2 |
| 10. | <i>House Keeping</i> | 4 | 8 |
| 11. | Perhotelan | 3 | 6 |
| 12. | <i>Room Boy</i> | 1 | 2 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian terdiri dari 12 bidang kerja. Dan sebagian besar responden penelitian berasal dari bidang kerja *accounting*, *front office*, *engineering*, dan disusul dengan bidang kerja lainnya seperti *marketing*, *F & B services*, *F & B kitchen*, *house keeping*, *perhotelan*, *human capital*, *F & B Banquet*, *public area* dan *room boy*.

**Gambar 4.1****Kelompok Responden Menurut Bidang Kerja**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

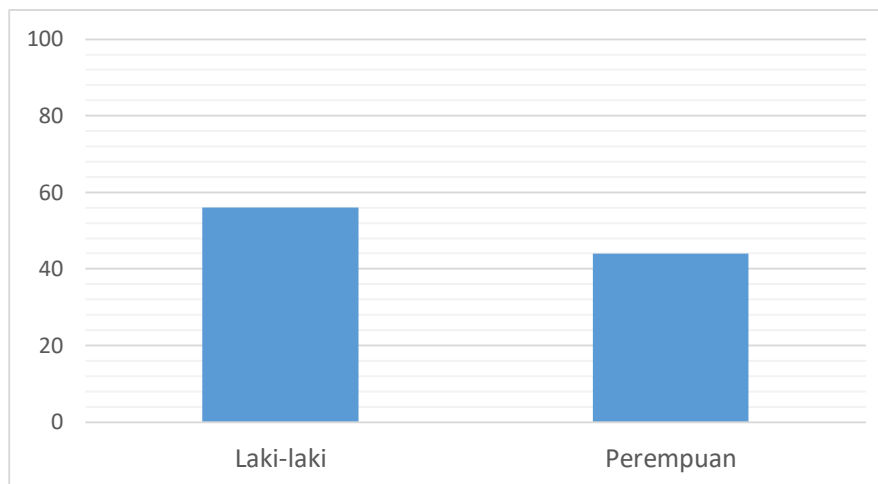
2. Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin

Kategori responden menurut jenis kelamin terdiri 2 kategori yang tersaji pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2
Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|---------------|-----------|----------------|
| 1. | Laki-laki | 28 | 56 |
| 2. | Perempuan | 22 | 44 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)



Gambar 4.2
Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, terdiri dari 56% laki-laki dan 44%. perempuan

3. Kelompok Responden Menurut Usia

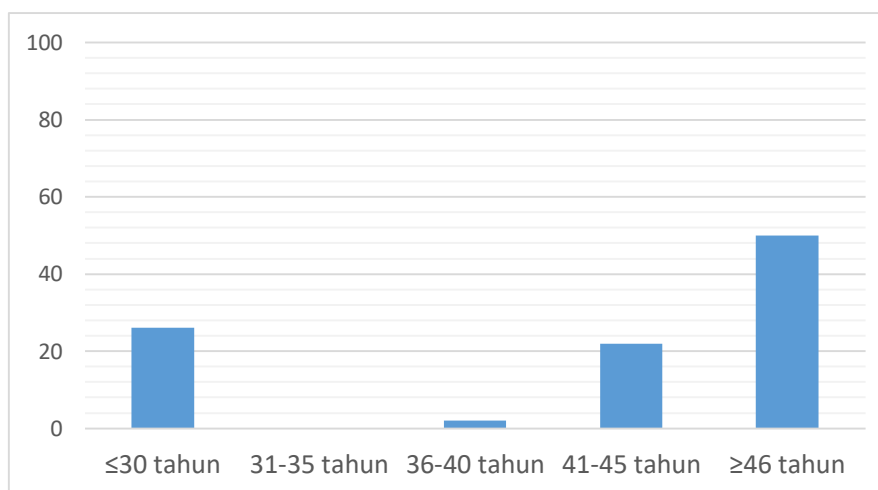
Kategori responden menurut usia terdiri 5 kategori yang tersaji pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Kelompok Responden Menurut Usia

| No. | Usia | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|---------------|-----------|----------------|
| 1. | ≤ 30 tahun | 13 | 26 |
| 2. | 31 – 35 tahun | 0 | 0 |
| 3. | 36 – 40 tahun | 1 | 2 |
| 4. | 41 – 45 tahun | 11 | 22 |
| 5. | ≥ 46 tahun | 25 | 50 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian, sebagian besarnya berasal dari usia 46 tahun atau lebih dengan presentase 50%.



Gambar 4.3
Kelompok Responden Menurut Usia

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

4. Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Kategori responden menurut usia terdiri 4 kategori yang tersaji pada

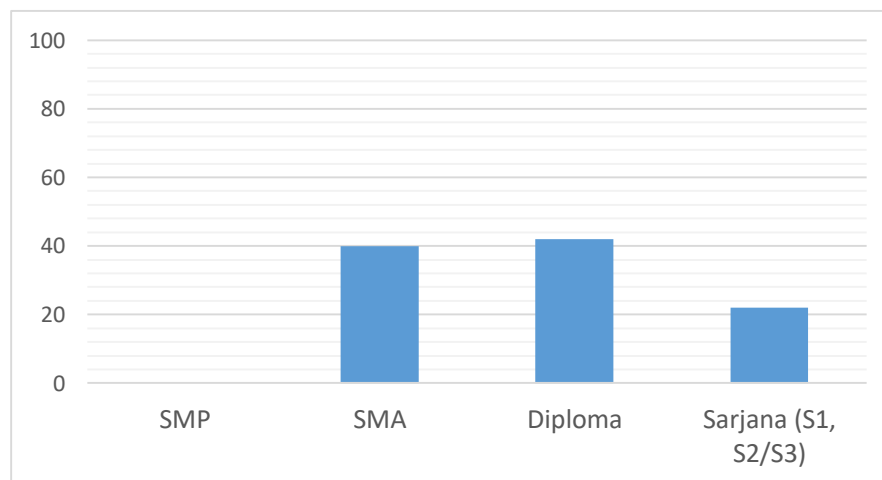
Tabel 4.4:

Tabel 4.4
Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir

| No. | Pendidikan Terakhir | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|---------------------|-----------|----------------|
| 1. | SMP | 0 | 0 |
| 2. | SMA | 20 | 40 |
| 3. | Diploma | 21 | 42 |
| 4. | Sarjana (S1/S2/S3) | 9 | 18 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian, sebagian besarnya mempunyai pendidikan terakhir sebagai Diploma dengan presentase 42%.



Gambar 4.4
Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir
Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

5. Kelompok Responden Menurut Masa Kerja

Kategori responden menurut usia terdiri 5 kategori yang tersaji pada

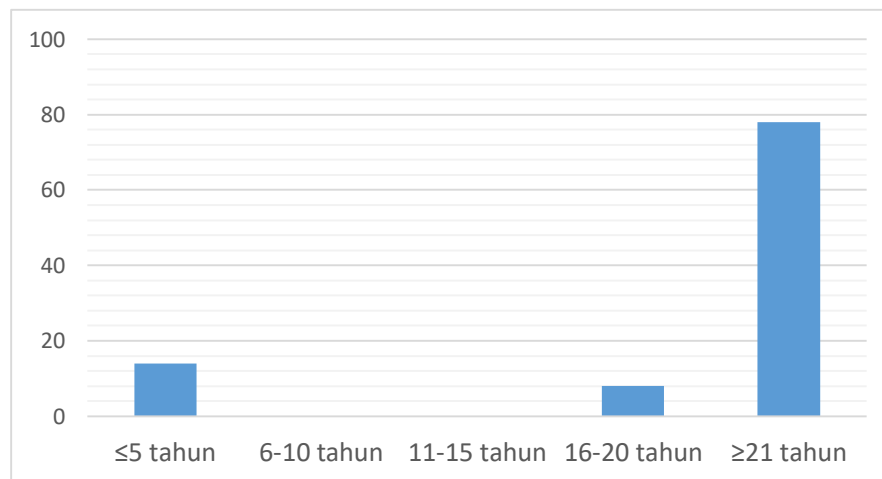
Tabel 4.5:

Tabel 4.5
Kelompok Responden Menurut Masa Kerja

| No. | Masa Kerja | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|---------------|-----------|----------------|
| 1. | ≤ 5 tahun | 7 | 14 |
| 2. | 6 – 10 tahun | 0 | 0 |
| 3. | 11 – 15 tahun | 0 | 0 |
| 4. | 16 – 20 tahun | 4 | 8 |
| 5. | ≥ 21 tahun | 39 | 78 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian, sebagian besarnya memiliki masa kerja 21 tahun atau lebih selama bekerja di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan presentase 78%.



Gambar 4.5
Kelompok Responden Menurut Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

6. Kelompok Responden Menurut Gaji

Kategori responden menurut usia terdiri 5 kategori yang tersaji pada

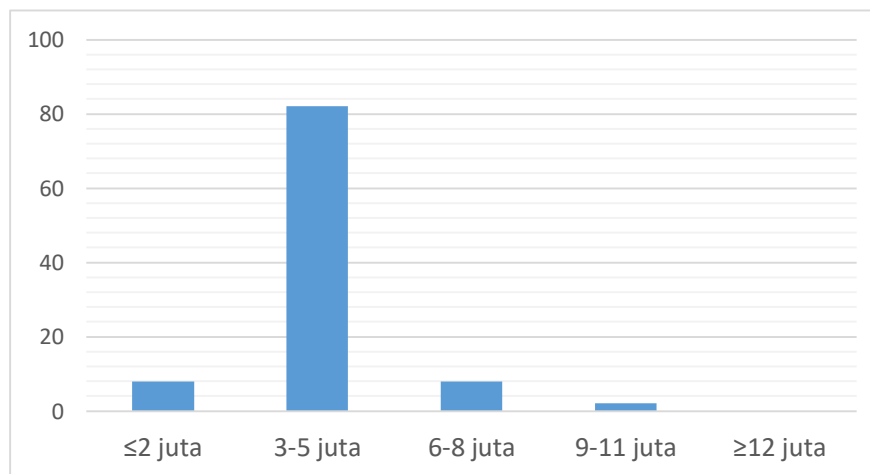
Tabel 4.6:

Tabel 4.6
Kelompok Responden Menurut Gaji

| No. | Gaji | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|-------------|-----------|----------------|
| 1. | ≤ 2 juta | 4 | 8 |
| 2. | 3 – 5 juta | 41 | 82 |
| 3. | 6 – 8 juta | 4 | 8 |
| 4. | 9 – 11 juta | 1 | 2 |
| 5. | ≥ 12 juta | 0 | 0 |
| Total | | 50 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa dari 50 responden penelitian, sebagian besarnya mempunyai penghasilan sekitar 3 sampai 5 juta dengan presentase 82%.



Gambar 4.6
Kelompok Responden Menurut Gaji

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Dari skor jawaban tersebut dapat diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai-rata-rata yang diperoleh digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pernyataan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 4 (sangat tinggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 4$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Skor item pernyataan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7
Interval Kelas

| No. | Keterangan | Bobot Skor |
|-----|---------------|-------------|
| 1. | Sangat Rendah | 1,00 – 1,75 |
| 2. | Rendah | 1,76 – 2,51 |
| 3. | Tinggi | 2,52 – 3,27 |
| 4. | Sangat Tinggi | 3,28 – 4,03 |

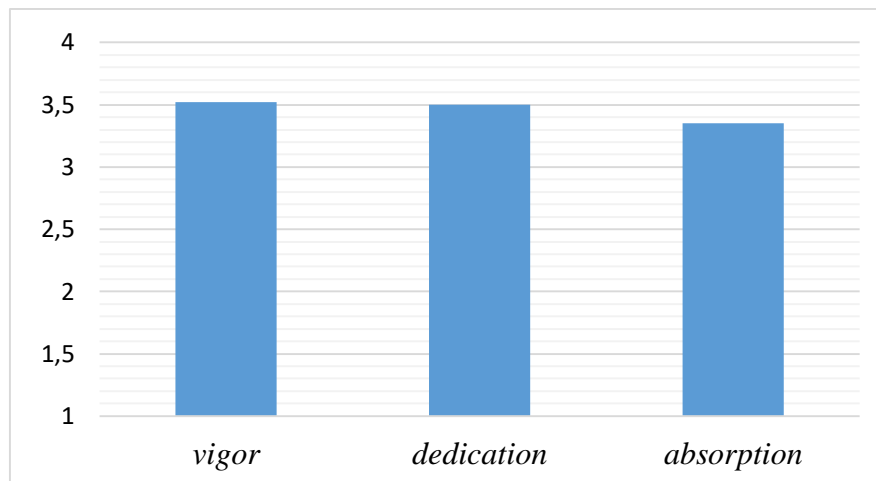
4.2.1 *Employee Engagement (X₁)*

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* melalui kuesioner dengan pertanyaan seperti dalam Tabel 4.8 :

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement (X₁)*

| No | Pernyataan | Mean | Keterangan |
|-------------------|--|-------------|----------------------|
| <i>Vigor</i> | | | |
| 1. | Saya memiliki energi yang tinggi ketika bekerja. | 3,54 | Sangat Tinggi |
| 2. | Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| 3. | Saya merasa bersemangat ketika bekerja. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| 4. | Saya bersemangat dan pantang menyerah ketika bekerja. | 3,6 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,52 | Sangat Tinggi |
| <i>Dedication</i> | | | |
| 5. | Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| 6. | Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| 7. | Saya merasa nyaman dengan lingkungan tempat bekerja. | 3,52 | Sangat Tinggi |
| 8. | Saya merasa bangga terhadap pekerjaan. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 9. | Saya merasa menjadi bagian dari organisasi. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| 10. | Saya mau bekerja lebih untuk organisasi. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 11. | Saya merasa turut andil dalam kesuksesan organisasi. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,5 | Sangat Tinggi |
| <i>Absorption</i> | | | |
| 12. | Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 13. | Saya merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu. | 3,14 | Tinggi |
| 14. | Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja. | 3,26 | Tinggi |
| 15. | Saya sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| 16. | Saya mampu menjaga rahasia organisasi. | 3,58 | Sangat Tinggi |
| 17. | Saya tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain. | 3,28 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,35 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean Total</i> | 3,45 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)



Gambar 4.7

Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X_1)

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden mengenai variabel *employee engagement* sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,45. Dari ketiga dimensi *employee engagement*, dimensi *vigor* memiliki rata-rata lebih besar dari dimensi *dedication* dan *absorption*. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang dimiliki karyawan hotel sangat tinggi.

Tabel 4.9

Hasil Analisis Frekuensi Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X_1)

| Keterangan | Bobot Skor | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1,00 – 1,75 | 0 | 0 |
| Rendah | 1,76 – 2,51 | 0 | 0 |
| Tinggi | 2,52 – 3,27 | 2 | 12 |
| Sangat Tinggi | 3,28 – 4,03 | 15 | 88 |
| Jumlah | | 17 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa frekuensi variabel *employee engagement* yang paling dominan adalah sangat tinggi dengan presentase sebesar 88 persen. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai *employee engagement* sangat tinggi.

4.2.2 Kepuasan Kerja (X_2)

Analisis deskriptif variabel *employee engagement* melalui kuesioner dengan pertanyaan seperti dalam Tabel 4.10:

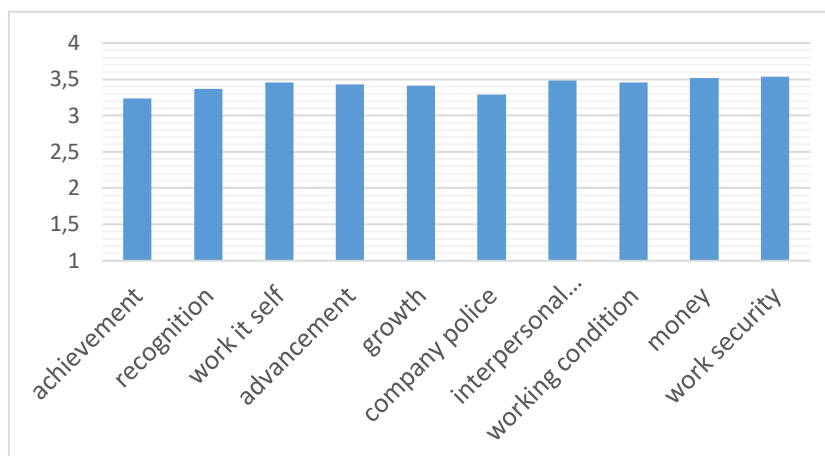
Tabel 4.10
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

| No | Pernyataan | Mean | Keterangan |
|---------------------|---|------|---------------|
| <i>Achievement</i> | | | |
| 1. | Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara objektif. | 3,34 | Sangat Tinggi |
| 2. | Perusahaan memberikan imbalan atas prestasi karyawan. | 3,28 | Sangat Tinggi |
| 3. | Prestasi yang diraih saat ini sudah memuaskan. | 3,1 | Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,24 | Tinggi |
| <i>Recognition</i> | | | |
| 4. | Saya bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja. | 3,34 | Sangat Tinggi |
| 5. | Keterampilan dan kemampuan saya dalam bekerja mendapat pengakuan dari rekan-rekan kerja. | 3,28 | Sangat Tinggi |
| 6. | Pengakuan atas prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,37 | Sangat Tinggi |
| <i>Work It Self</i> | | | |
| 7. | Saya memiliki kepuasan tersendiri jika mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 8. | Dalam bekerja saya berusaha meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| 9. | Pekerjaan saya sangat menarik dan memiliki variasi tugas yang harus dilakukan. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,46 | Sangat Tinggi |
| <i>Advancement</i> | | | |
| 10. | Atasan berhasil mengembangkan keterampilan, kemampuan dan kemajuan karir saya selama bekerja di perusahaan ini. | 3,4 | Sangat Tinggi |
| 11. | Bekerja di perusahaan ini membuat kemampuan saya berkembang. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| 12. | Pekerjaan saat ini memungkinkan saya untuk belajar keahlian baru untuk pengembangan karir di masa depan. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,43 | Sangat Tinggi |
| <i>Growth</i> | | | |
| 13. | Saya ingin mengembangkan kemampuan dan keterampilan selama di perusahaan ini. | 3,46 | Sangat Tinggi |

Tabel 4.10 (Lanjutan)

| | | | |
|-------------------------------|--|------------|----------------------|
| 14. | Saya mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru di perusahaan ini. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| 15. | Pelatihan dan pengembangan yang saya ikuti dapat bermanfaat bagi perkembangan karir. | 3,4 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,41 | Sangat Tinggi |
| <i>Company Police</i> | | | |
| 16. | Saya mengerti dan patuh terhadap kebijakan perusahaan. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| 17. | Kebijakan perusahaan sudah cukup berpihak bagi karyawan. | 3,18 | Tinggi |
| 18. | Kebijakan perusahaan bersifat akomodatif bagi karyawan. | 3,26 | Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,29 | Sangat Tinggi |
| <i>Interpersonal relative</i> | | | |
| 19. | Atasan saya memberi motivasi dan hubungan yang baik. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 20. | Rekan kerja sangat membantu saya. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 21. | Saya merasa senang menjalin hubungan baik di dalam perusahaan. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,48 | Sangat Tinggi |
| <i>Working Condition</i> | | | |
| 22. | Saya merasa nyaman dengan tempat kerja. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| 23. | Saya merasa senang dengan kondisi tempat kerja. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| 24. | Fasilitas yang ada di perusahaan membuat saya lebih maksimal dalam bekerja. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,46 | Sangat Tinggi |
| <i>Money</i> | | | |
| 25. | Saya merasa termotivasi dengan gaji yang diberikan. | 3,14 | Tinggi |
| 26. | Saya merasa puas jika menerima kenaikan gaji. | 3,34 | Sangat Tinggi |
| 27. | Saya berharap jika menerima kenaikan gaji. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,32 | Sangat Tinggi |
| <i>Work Security</i> | | | |
| 28. | Saya dapat bekerja dengan aman saat bekerja. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| 29. | Pekerjaan yang saya lakukan sudah aman dan terjamin. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| 30. | Kondisi yang aman akan membuat saya tenang dan nyaman dalam bekerja. | 3,6 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,54 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean Total</i> | 3,4 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)



Gambar 4.8

Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja sebesar 3,29. Dari sepuluh dimensi kepuasan kerja, dimensi *work security* memiliki rata-rata lebih besar dari dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keamanan kerja karyawan hotel sangat baik.

Tabel 4.11

Hasil Analisis Frekuensi Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

| Keterangan | Bobot Skor | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1,00 – 1,75 | 0 | 0 |
| Rendah | 1,76 – 2,51 | 0 | 0 |
| Tinggi | 2,52 – 3,27 | 5 | 17 |
| Sangat Tinggi | 3,28 – 4,03 | 25 | 83 |
| Jumlah | | 30 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kepuasan kerja yang paling dominan adalah sangat tinggi dengan presentase sebesar 83 persen. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja sangat tinggi.

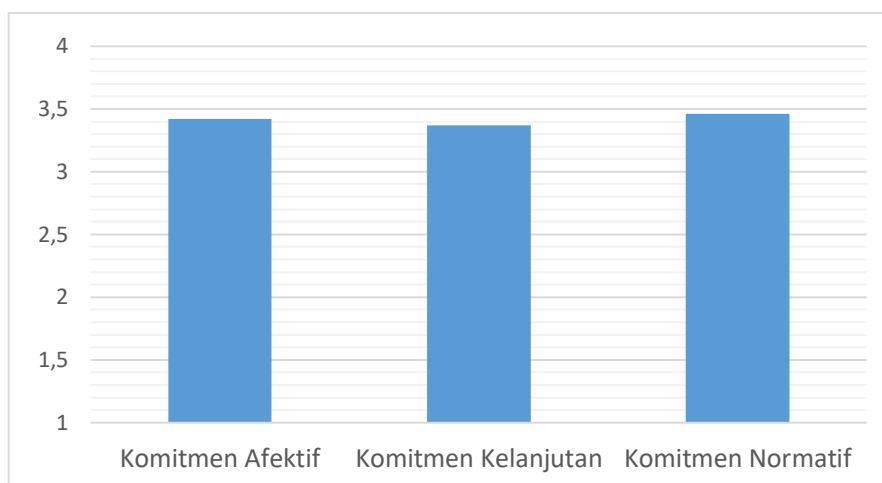
4.2.3 Komitmen Organisasi (Z)

Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi melalui kuesioner dengan pertanyaan seperti dalam Tabel 4.12:

Tabel 4.12
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

| No | Pernyataan | Mean | Keterangan |
|----------------------------|--|-------------|----------------------|
| Komitmen Afektif | | | |
| 1. | Organisasi ini sangat berarti bagi saya. | 3,52 | Sangat Tinggi |
| 2. | Saya merasa seperti "bagian keluarga" di organisasi saya. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| 3. | Saya merasa "terikat secara emosional" dengan organisasi ini. | 3,4 | Sangat Tinggi |
| 4. | Saya merasakan "rasa memiliki" yang kuat terhadap organisasi saya. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 5. | Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri. | 3,26 | Tinggi |
| 6. | Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini. | 3,44 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,42 | Sangat Tinggi |
| Komitmen Kelanjutan | | | |
| 7. | Sekalipun demi keuntungan saya, saya merasa tidak berhak meninggalkan organisasi untuk sekarang. | 3,34 | Sangat Tinggi |
| 8. | Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya. | 3,3 | Sangat Tinggi |
| 9. | Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama atasan saya saat ini | 3,52 | Sangat Tinggi |
| 10. | Organisasi ini layak mendapatkan kesetiaan saya. | 3,34 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,37 | Sangat Tinggi |
| Komitmen Normatif | | | |
| 11. | Hidup saya akan banyak terganggu jika meninggalkan organisasi. | 3,1 | Tinggi |
| 12. | Saat ini, menetap dengan organisasi adalah kebutuhan sebesar keinginan saya. | 3,16 | Tinggi |
| 13. | Sangat sulit meninggalkan organisasi bahkan jika saya menginginkannya. | 3,16 | Tinggi |
| 14. | Saya merasa memiliki sedikit pertimbangan untuk meninggalkan organisasi ini. | 3,16 | Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,14 | Tinggi |
| | Mean Total | 3,31 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)



Gambar 4.9

Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden mengenai variabel komitmen organisasi sebesar 3,31. Dari ketiga dimensi komitmen organisasi, dimensi komitmen afektif memiliki rata-rata lebih besar dari dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai perusahaan sangat tinggi.

Tabel 4.13

Hasil Analisis Frekuensi Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

| Keterangan | Bobot Skor | Frekuensi | Presentase |
|---------------|-------------|-----------|------------|
| Sangat Rendah | 1,00 – 1,75 | 0 | 0 |
| Rendah | 1,76 – 2,51 | 0 | 0 |
| Tinggi | 2,52 – 3,27 | 5 | 36 |
| Sangat Tinggi | 3,28 – 4,03 | 9 | 64 |
| Jumlah | | 14 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa frekuensi variabel komitmen organisasi yang paling dominan adalah sangat tinggi dengan presentase sebesar 64 persen. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai komitmen organisasi sangat tinggi.

4.2.4 Kinerja (Y)

Analisis deskriptif variabel kinerja melalui kuesioner dengan pertanyaan seperti dalam Tabel 4.14:

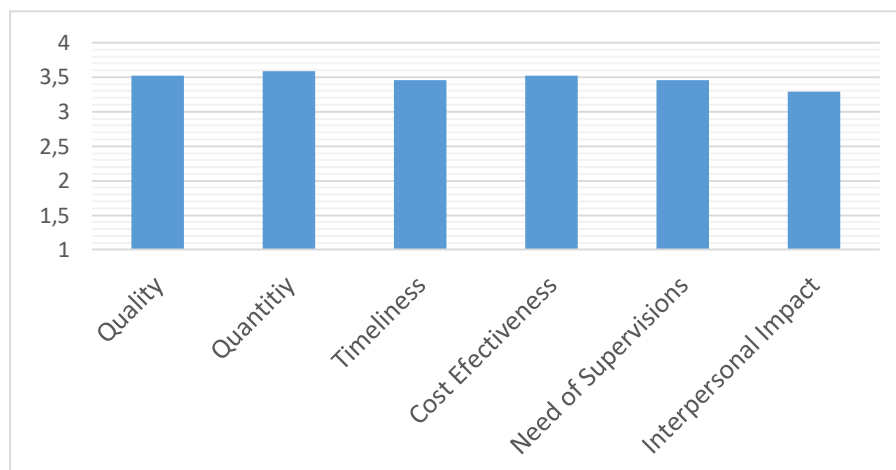
Tabel 4.14
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

| No | Pernyataan | Mean | Keterangan |
|------------------------------|---|------|---------------|
| <i>Quality</i> | | | |
| 1. | Organisasi ini sangat berarti bagi saya. | 3,52 | Sangat Tinggi |
| 2. | Saya merasa seperti "bagian keluarga" di organisasi. | 3,58 | Sangat Tinggi |
| 3. | Saya merasa "terikat secara emosional" dengan organisasi ini. | 3,52 | Sangat Tinggi |
| 4. | Saya merasakan "rasa memiliki" yang kuat terhadap organisasi. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,52 | Sangat Tinggi |
| <i>Quantity</i> | | | |
| 5. | Saya mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| 6. | Saya mampu bekerja memenuhi harapan organisasi. | 3,64 | Sangat Tinggi |
| 7. | Saya mampu bekerja memenuhi prosedur kerja. | 3,58 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,59 | Sangat Tinggi |
| <i>Timeliness</i> | | | |
| 8. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang tepat. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 9. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. | 3,38 | Sangat Tinggi |
| 10. | Saya mampu mengambil keputusan. | 3,52 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,46 | Sangat Tinggi |
| <i>Cost Effectiveness</i> | | | |
| 11. | Saya mampu memelihara peralatan kerja. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| 12. | Saya mampu menghemat biaya pengeluaran perusahaan. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 13. | Saya mampu untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 14. | Saya mampu menguasai bidang pekerjaan. | 3,54 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,52 | Sangat Tinggi |
| <i>Need for Supervisions</i> | | | |
| 15. | Saya hadir tepat waktu. | 3,64 | Sangat Tinggi |
| 16. | Saya pulang tepat waktu. | 3,3 | Sangat Tinggi |

Tabel 4.14 (Lanjutan)

| | | | |
|-----------------------------|---|------------|----------------------|
| 17. | Saya menggunakan waktu istirahat yang tepat. | 3,46 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,46 | Sangat Tinggi |
| <i>Interpersonal Impact</i> | | | |
| 18. | Rekan kerja saya sangat mendukung. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 19. | Saya menghargai hasil kerja sesama rekan. | 3,5 | Sangat Tinggi |
| 20. | Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan. | 3,48 | Sangat Tinggi |
| 21. | Saya dapat bekerja sama antar kelompok kerja. | 3,56 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean</i> | 3,5 | Sangat Tinggi |
| | <i>Mean Total</i> | 3,5 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)



Gambar 4.10
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa rata-rata persepsi responden mengenai variabel kinerja sebesar 3,5. Dari keenam dimensi kinerja, dimensi *quantity* memiliki rata-rata lebih besar dari dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan dalam mencapai skala maksimal yang ditetapkan perusahaan sudah baik.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Frekuensi Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

| Keterangan | Bobot Skor | Frekuensi | Presentase |
|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Sangat Rendah | 1,00 – 1,75 | 0 | 0 |
| Rendah | 1,76 – 2,51 | 0 | 0 |
| Tinggi | 2,52 – 3,27 | 0 | 0 |
| Sangat Tinggi | 3,28 – 4,03 | 21 | 100 |
| Jumlah | | 21 | 100 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8, halaman 168)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa frekuensi variabel kinerja yang paling dominan adalah sangat tinggi dengan presentase sebesar 100 persen. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja sangat tinggi.

4.3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Tabel 4.16
Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel

| No. | Variabel | Jumlah |
|------------|---|---------------|
| 1. | <i>Employee Engagment (X₁)</i> | 17 |
| 2. | Kepuasan Kerja (X ₂) | 30 |
| 3. | Komitmen Organisasi (Z) | 14 |
| 4. | Kinerja Karyawan (Y) | 21 |

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel. Hasil uji validitas pada variabel penelitian dengan metode *Pearson Correlation* ditunjukkan dalam Tabel 4.16:

Tabel 4.17

Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (X₁)

| Indikator | r hitung | r tabel | Keterangan |
|-------------------|----------|---------|------------|
| X _{1.1} | 0,754 | 0,278 | Valid |
| X _{1.2} | 0,821 | 0,278 | Valid |
| X _{1.3} | 0,820 | 0,278 | Valid |
| X _{1.4} | 0,745 | 0,278 | Valid |
| X _{1.5} | 0,752 | 0,278 | Valid |
| X _{1.6} | 0,660 | 0,278 | Valid |
| X _{1.7} | 0,738 | 0,278 | Valid |
| X _{1.8} | 0,742 | 0,278 | Valid |
| X _{1.9} | 0,724 | 0,278 | Valid |
| X _{1.10} | 0,666 | 0,278 | Valid |
| X _{1.11} | 0,676 | 0,278 | Valid |
| X _{1.12} | 0,652 | 0,278 | Valid |
| X _{1.13} | 0,673 | 0,278 | Valid |
| X _{1.14} | 0,562 | 0,278 | Valid |
| X _{1.15} | 0,498 | 0,278 | Valid |
| X _{1.16} | 0,596 | 0,278 | Valid |
| X _{1.17} | 0,538 | 0,278 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 3, halaman 162)

Berdasarkan Tabel 4.17, semua item kuesioner pada variabel *employee engagement* memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel *employee engagement* dinyatakan valid. Sedangkan untuk hasil uji validitas variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.18:

Tabel 4.18

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X₂)

| Indikator | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------------|----------|---------|------------|
| X _{2.1} | 0,671 | 0,278 | Valid |
| X _{2.2} | 0,663 | 0,278 | Valid |
| X _{2.3} | 0,558 | 0,278 | Valid |
| X _{2.4} | 0,666 | 0,278 | Valid |
| X _{2.5} | 0,534 | 0,278 | Valid |
| X _{2.6} | 0,631 | 0,278 | Valid |

Tabel 4.18 (Lanjutan)

| | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|
| X _{2.7} | 0,461 | 0,278 | Valid |
| X _{2.8} | 0,630 | 0,278 | Valid |
| X _{2.9} | 0,686 | 0,278 | Valid |
| X _{2.10} | 0,665 | 0,278 | Valid |
| X _{2.11} | 0,707 | 0,278 | Valid |
| X _{2.12} | 0,689 | 0,278 | Valid |
| X _{2.13} | 0,636 | 0,278 | Valid |
| X _{2.14} | 0,659 | 0,278 | Valid |
| X _{2.15} | 0,670 | 0,278 | Valid |
| X _{2.16} | 0,580 | 0,278 | Valid |
| X _{2.17} | 0,602 | 0,278 | Valid |
| X _{2.18} | 0,620 | 0,278 | Valid |
| X _{2.19} | 0,682 | 0,278 | Valid |
| X _{2.20} | 0,697 | 0,278 | Valid |
| X _{2.21} | 0,672 | 0,278 | Valid |
| X _{2.22} | 0,704 | 0,278 | Valid |
| X _{2.23} | 0,746 | 0,278 | Valid |
| X _{2.24} | 0,729 | 0,278 | Valid |
| X _{2.25} | 0,613 | 0,278 | Valid |
| X _{2.26} | 0,544 | 0,278 | Valid |
| X _{2.27} | 0,427 | 0,278 | Valid |
| X _{2.28} | 0,596 | 0,278 | Valid |
| X _{2.29} | 0,676 | 0,278 | Valid |
| X _{2.30} | 0,347 | 0,278 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 4, halaman 163)

Berdasarkan Tabel 4.18, semua item kuesioner pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid. Sedangkan untuk hasil uji validitas variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 4.19:

Tabel 4.19**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

| Indikator | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| Z.1 | 0,706 | 0,278 | Valid |
| Z.2 | 0,746 | 0,278 | Valid |
| Z.3 | 0,808 | 0,278 | Valid |
| Z.4 | 0,826 | 0,278 | Valid |
| Z.5 | 0,716 | 0,278 | Valid |
| Z.6 | 0,818 | 0,278 | Valid |
| Z.7 | 0,810 | 0,278 | Valid |
| Z.8 | 0,817 | 0,278 | Valid |
| Z.9 | 0,811 | 0,278 | Valid |
| Z.10 | 0,694 | 0,278 | Valid |
| Z.11 | 0,765 | 0,278 | Valid |
| Z.12 | 0,739 | 0,278 | Valid |
| Z.13 | 0,703 | 0,278 | Valid |
| Z.14 | 0,687 | 0,278 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 5, halaman 164)

Berdasarkan Tabel 4.19, semua item kuesioner pada variabel Komitmen organisasi memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$), hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel komitmen organisasi dinyatakan valid. Sedangkan untuk hasil uji validitas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.20:

Tabel 4.20**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

| Indikator | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| Y.1 | 0,676 | 0,278 | Valid |
| Y.2 | 0,664 | 0,278 | Valid |
| Y.3 | 0,616 | 0,278 | Valid |
| Y.4 | 0,664 | 0,278 | Valid |
| Y.5 | 0,760 | 0,278 | Valid |
| Y.6 | 0,761 | 0,278 | Valid |
| Y.7 | 0,726 | 0,278 | Valid |
| Y.8 | 0,688 | 0,278 | Valid |
| Y.9 | 0,697 | 0,278 | Valid |
| Y.10 | 0,788 | 0,278 | Valid |

Tabel 4.20 (Lanjutan)

| | | | |
|------|-------|-------|-------|
| Y.11 | 0,740 | 0,278 | Valid |
| Y.12 | 0,771 | 0,278 | Valid |
| Y.13 | 0,774 | 0,278 | Valid |
| Y.14 | 0,798 | 0,278 | Valid |
| Y.15 | 0,643 | 0,278 | Valid |
| Y.16 | 0,653 | 0,278 | Valid |
| Y.17 | 0,674 | 0,278 | Valid |
| Y.18 | 0,711 | 0,278 | Valid |
| Y.19 | 0,578 | 0,278 | Valid |
| Y20 | 0,705 | 0,278 | Valid |
| Y21 | 0,598 | 0,278 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6, halaman 165)

Berdasarkan Tabel 4.20, semua item kuesioner pada variabel kinerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), hal ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kinerja dinyatakan valid.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Alpha Cronbach | Keterangan |
|--------------------------------------|----------------|------------|
| <i>Employee Engagement</i> (X_1) | 0,927 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (X_2) | 0,956 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi (Z) | 0,942 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,948 | Reliabel |

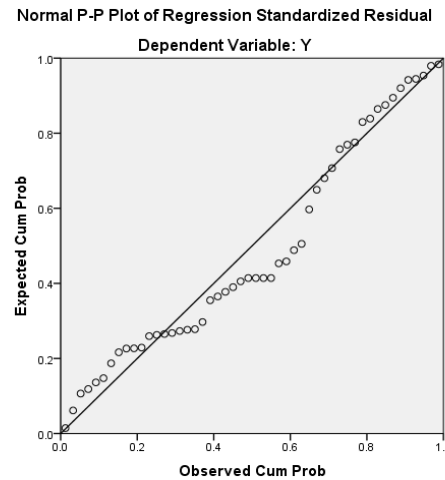
Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7, halaman 166)

Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga item-item pertanyaan tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah analisis untuk mengetahui dalam suatu regresi, variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model regresi yang baik adalah apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan metode yang *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residu normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal. (Ghozali, 2005). Hasil dari uji normalitas ditunjukkan pada Gambar 4.11:



Gambar 4.11
Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data Primer Diolah. Tahun 2018. (Lampiran 9, halaman 171)

Dari Gambar 4.11 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Demikian juga dari normal *probability-plot* menunjukkan distribusi normal, karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2005).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari *variance inflation factor* (VIF).

Tabel 4.22
Uji Multikolinieritas

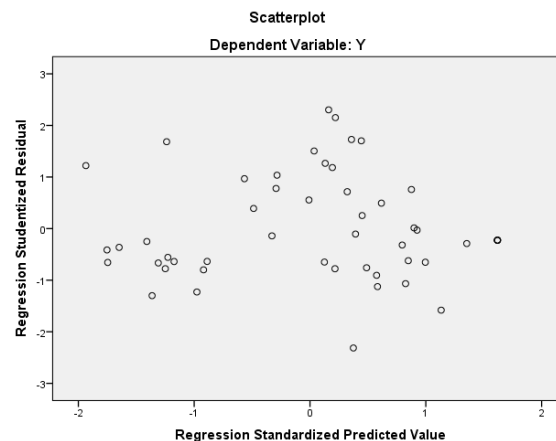
| Model | Collinearity Statistics | |
|--|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 <i>Employee Engagement (X₁)</i> | ,468 | 2,138 |
| Kepuasan kerja (X ₂) | ,298 | 3,456 |
| Komitmen Organisasi (Z) | ,352 | 2,839 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 9, halaman 171)

Hasil analisis di atas terlihat bahwa nilai VIF dari ketiga variabel yakni variabel *employee engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian ini memenuhi syarat tidak terjadinya multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedesitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan heteroskedesitas (Ghozali, 2013).



Gambar 4.12
Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah. Tahun 2018. (Lampiran 9, halaman 171)

Dari gambar 4.12 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas, karena tidak ditemukan pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heterokedastisitas terpenuhi.

4.5 Pengujian Model Penelitian

Pengujian ini menguji pengaruh antar variabel dengan menggunakan model regresi linear sederhana. Pengujian menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 20 sebagai alat analisis untuk mencari hasil.

1. Analisis *Employee Engagement* (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil uji regresi linier sederhana variabel *employee engagement* terhadap variabel kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.23:

Tabel 4.23
Pengujian *Employee Engagement* terhadap Kinerja

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.056 | .332 | 3.179 | .003 |
| | X ₁ | .714 | .096 | .732 | 7.442 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,056 + 0,714X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel *employee engagement* memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel kinerja sebesar 1,056.

b. *Employee Engagement* (X₁) pada Kinerja (Y)

Nilai koefisien *employee engagement* untuk variabel kinerja (Y) sebesar 0,714. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan *employee engagement* maka akan menaikkan variabel kinerja (Y).

2. Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Hasil uji regresi linier sederhana variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.24:

Tabel 4.24
Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (X_2)

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | .693 | .291 | | 2.381 | .021 |
| | X_2 | .829 | .085 | .815 | 9.747 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,693 + 0,829X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Hal ini berarti jika variabel kepuasan kerja memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel kinerja sebesar 0,693.

b. Kepuasan Kerja (X_2) pada Kinerja (Y)

Nilai koefisien kepuasan kerja untuk variabel kinerja (Y) sebesar 0,829.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka akan menaikkan variabel kinerja (Y).

3. Analisis Komitmen Organisasi (Z) terhadap Kinerja (Y)

Hasil uji regresi linier sederhana variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.25:

Tabel 4.25
Pengujian Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (Z)

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 1.591 | .233 | | 6.839 | .000 |
| | Z | .579 | .069 | .770 | 8.349 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 1 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,591 + 0,579Z + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Hal ini berarti jika komitmen organisasi memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel kinerja sebesar 1,591.

b. Komitmen organisasi (Z) pada Kinerja (Y)

Nilai koefisien komitmen organisasi untuk variabel kinerja (Y) sebesar 0,579. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan komitmen organisasi maka akan menaikkan variabel kinerja (Y).

4. Analisis *Employee Engagement* (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Hasil uji regresi linier sederhana variabel *employee engagement* terhadap variabel komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.26:

Tabel 4.26
Pengujian *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | .445 | .495 | | .897 | .374 |
| | X_1 | .835 | .143 | .644 | 5.833 | .000 |

Variabel dependen : Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 2 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 0,445 + 0,835X_1 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Hal ini berarti jika *employee engagement* memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel komitmen organisasi sebesar 0,445.

b. *Employee engagement* (X_1) pada Komitmen Organisasi (Z)

Nilai koefisien *employee engagement* untuk variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 0,835. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan *employee engagement* maka akan menaikkan variabel komitmen organisasi (Z).

5. Analisis Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Hasil uji regresi linier sederhana variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.27:

Tabel 4.27
Pengujian Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 2.160 | .410 | | 5.265 | .000 |
| | X_2 | .440 | .116 | .480 | 3.792 | .000 |

Variabel dependen : Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan rangkuman hasil pengujian tahap 2 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 2,160 + 0,440X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Hal ini berarti jika kepuasan kerja memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel komitmen organisasi sebesar 2,160.

b. Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Nilai koefisien kepuasan kerja untuk variabel komitmen organisasi (Z) sebesar 0,440. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja maka akan menaikkan variabel komitmen organisasi (Z).

4.6 Pengujian Hipotesis

Setelah diketahui model regresi, selanjutnya perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah uji t.

4.6.1 Uji t (Parsial)

1. Pengujian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja

Hasil dari uji t pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.28:

Tabel 4.28 Hasil Uji t *Employee Engagement* terhadap Kinerja

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 1.056 | .332 | | 3.179 | .003 |
| X ₁ | .714 | .096 | .732 | 7.442 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

a. Hipotesis 1 (H₁)

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja pada karyawan.

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja pada karyawan.

b. Kriteria

Berdasarkan Tabel 4.28 perhitungan t penelitian sebesar 7,442. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: DK= n-2, atau 50-2 = 48 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,016.

c. Kriteria Uji Hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 7,442 $>$ t tabel sebesar 2,016 sehingga H_a diterima yang artinya hipotesis pertama “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja” terbukti.

2. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil dari uji t pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.29:

Tabel 4.29 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .693 | .291 | | 2.381 | .021 |
| | X ₂ | .829 | .085 | .815 | 9.747 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

a. Hipotesis 2 (H_2)

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan.

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan.

b. Kriteria

Berdasarkan Tabel 4.29 perhitungan t penelitian sebesar 9,747. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $50 - 2 = 48$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,016.

c. Kriteria Uji Hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $9,747 >$ t tabel sebesar 2,016 sehingga H_a diterima yang artinya hipotesis kedua “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja” terbukti.

3. Pengujian Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil dari uji t pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.30:

Tabel 4.30 Hasil Uji t *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .445 | .495 | | .897 | .374 |
| | X ₁ | .835 | .143 | .644 | 5.833 | .000 |

Variabel dependen : Komitmen Organisasi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

a. Hipotesis 3 (H₃)

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

b. Kriteria

Berdasarkan Tabel 4.30 perhitungan t penelitian sebesar 5,833. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: DK= n-2, atau 50-2 = 48 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,016.

c. Kriteria Uji Hipotesis

Jika t penelitian > t tabel, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $5,833 > t$ tabel sebesar $2,016$ sehingga H_a diterima yang artinya hipotesis ketiga “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi” terbukti.

4. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil dari uji t pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dapat ditunjukkan pada Tabel 4.31:

Tabel 4.31 Hasil Uji t Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | 2.160 | .410 | | 5.265 | .000 |
| | X ₂ | .440 | .116 | .480 | 3.792 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

a. Hipotesis 4 (H_4)

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan.

b. Kriteria

Berdasarkan Tabel 4.31 perhitungan t penelitian sebesar $3,792$. Taraf

signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $50 - 2 = 48$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,016.

c. Kriteria Uji Hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $3,792 >$ t tabel sebesar 2,016 sehingga H_a diterima yang artinya hipotesis keempat “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi” terbukti.

5. Pengujian Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil dari uji t pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 4.32:

Tabel 4.32 Hasil Uji t Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.591 | .233 | | 6.839 | .000 |
| | Z | .579 | .069 | .770 | 8.349 | .000 |

Variabel dependen : Kinerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

a. Hipotesis 5 (H_5)

H_0 : Tidak ada pengaruh signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pada karyawan.

H_a : Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pada karyawan.

b. Kriteria

Berdasarkan Tabel 4.32 perhitungan t penelitian sebesar 8,349. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $50 - 2 = 48$ ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,016.

c. Kriteria Uji Hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

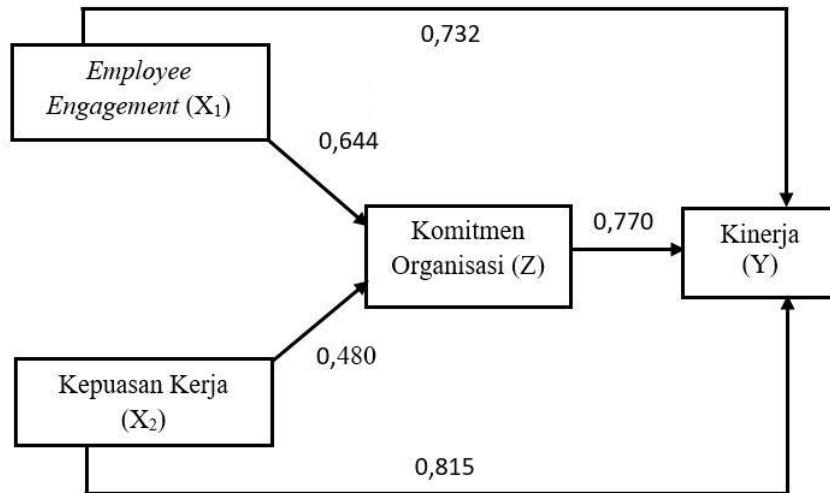
d. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar $8,349 >$ t tabel sebesar 2,016 sehingga H_a diterima yang artinya hipotesis kelima “Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja” terbukti.

4.7 Analisis Jalur/Path

Path coefficient adalah *standardized regression coefficient* beta yang dihasilkan dari analisis regresi. Pada hasil analisis regresi variabel *employee engagement* terhadap kinerja menghasilkan nilai 0,732, dan terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,644. Pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja menghasilkan nilai 0,815, dan terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,480.

Dan pada variabel komitmen organisasi terhadap kinerja menghasilkan nilai 0,770. Penjelasan berupa kerangka dapat dilihat dalam Gambar 4.13:



Gambar 4.13
Hasil Koefisien Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Pada Gambar 4.13 menunjukkan hasil koefisien analisis jalur dari keempat variabel. Melalui gambar ini dapat diketahui besarnya pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung (*total effect*) yang akan dipaparkan melalui penjelasan berikut:

4.7.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *employee engagement* (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung ditampilkan dalam Tabel 4.33:

Tabel 4.33
Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Employee Engagement
terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

| Pengaruh Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Pengaruh Total |
|--|-------------------|-------------------------|------------------|
| <i>Employee Engagement</i> (X ₁) → Kinerja (Y) | 0,732 | | 0,732 + 0,495 |
| <i>Employee Engagement</i> (X ₁) → Komitmen Organisasi (Z) → Kinerja (Y) | | (0,644x0,770) =0,495 | =1,227 |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan Tabel 4.33 dapat dilihat bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,732. Dan sedangkan pengaruh *employee engagement* secara tak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar (0,644 x 0,770) 0,495. Dengan hasil ini berarti pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, dan hipotesis keenam terbukti.

4.7.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh kepuasan kerja (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung ditampilkan dalam Tabel 4.34:

Tabel 4.34
Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

| Pengaruh Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung | Pengaruh Total |
|--|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| Kepuasan Kerja (X_2) → Kinerja (Y) | 0,815 | | 0,815 + 0,370 =1,185 |
| Kepuasan Kerja (X_2) → Komitmen Organisasi (Z) → Kinerja (Y) | | (0,480x0,770) =0,370 | |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 10, halaman 174)

Berdasarkan Tabel 4.34 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,815. Dan sedangkan pengaruh kepuasan kerja secara tak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar $(0,480 \times 0,770)$ 0,370. Dengan hasil ini berarti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, dan hipotesis ketujuh terbukti.

Berdasarkan hasil analisis diatas, rekapitulasi hasil uji hipotesis terdapat pada Tabel 4.35:

Tabel 4.35
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Hipotesis | Keterangan |
|----------------|---|------------|
| H ₁ | Diduga terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. | Terbukti |
| H ₂ | Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kepuasan kinerja karyawan. | Terbukti |
| H ₃ | Diduga terdapat pengaruh signifikan <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi karyawan. | Terbukti |
| H ₄ | Diduga terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. | Terbukti |
| H ₅ | Diduga terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. | Terbukti |

Tabel 4.35 (Lanjutan)

| | | |
|----------------|--|----------|
| H ₆ | Diduga pengaruh secara langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja) lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung (<i>employee engagement</i> terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan? | Terbukti |
| H ₇ | Diduga pengaruh secara langsung (kepuasan kerja terhadap kinerja) lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung (kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi) pada karyawan? | Terbukti |

4.8 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta dengan 50 responden yang merupakan karyawan hotel dan diambil secara acak dari berbagai berbagai divisi. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang kemudian data dari kuesioner tersebut dianalisis. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat dijelaskan hasil penelitian dari hubungan antar variabel penelitian. Penjelasan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

4.8.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan, t penelitian diperoleh sebesar $7,442 > t$ tabel sebesar 2,016 sehingga H_0 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan” terbukti. Hasil ini mendukung penelitian dari Anitha (2014), Bakker & Matthijs (2010), Bakker, Tims & Derks (2012), dan juga Lewiuci & Mustamu (2016) yang menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian selanjutnya menggunakan teori Schaufeli & Bakker (2004) yang juga digunakan dalam penelitian Geldenhuys (2014). Sumbangan penelitian ini adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian, penggunaan teori, dan lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Mengacu pada penelitian tersebut, terbukti *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semakin baik rasa *engagement* yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkat juga semangat dan dedikasinya dalam bekerja.

4.8.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan, t penelitian diperoleh sebesar $9,747 > t$ tabel sebesar $2,016$ sehingga H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” terbukti. Hasil ini mendukung penelitian Javed *et al.* (2014), Aftab *et al.* (2012), Yunus & Kamal (2016), dan Pratama (2015) yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai hubungan positif pada kinerja karyawan. Fadlallah (2015) juga menambahkan bahwa penelitiannya menemukan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian selanjutnya menggunakan teori Herzberg (1959) yang juga digunakan dalam penelitian Aftab *et al.* (2012). Sumbangan penelitian ini adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian, penggunaan teori, dan lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Mengacu pada penelitian tersebut, terbukti kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Herzberg (1959) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah faktor motivasi yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, dan pertumbuhan. Selanjutnya adalah faktor *hygiene* yang terdiri dari kebijakan

perusahaan, hubungan dari rekan kerja, keadaan kerja, uang, dan keamanan kerja. Semua aspek tersebut penting untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan agar berkinerja dengan baik.

4.8.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan, t penelitian diperoleh sebesar $5,833 > t$ tabel sebesar $2,016$ sehingga H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga “Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi” terbukti. Hasil ini mendukung penelitian Albdour & Altarawneh (2014), Geldenhuys *et al.* (2014), Simons & Buitendach (2013), dan Lolitha & Jhonson (2015) yang menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Dalam penelitian selanjutnya menggunakan teori Schaufeli & Bakker (2004) yang juga digunakan dalam penelitian Geldenhuys *et al.* (2014). Sumbangan penelitian ini adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian, penggunaan teori, dan lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Mengacu pada penelitian tersebut, terbukti *employee engagement* dapat meningkatkan komitmen organisasi. Semakin baik rasa *engagement* yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkat juga semangat dan dedikasinya dalam pekerjaan maupun organisasi. Dengan begitu komitmen karyawan akan lebih meningkat.

4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan, t penelitian diperoleh sebesar $3,792 > t$ tabel sebesar $2,016$ sehingga H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat “Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasi” terbukti. Hasil ini mendukung penelitian Abdallah *et al.* (2016), Anari (2011), Gunlu *et al.* (2009), Colakoglu *et al.* (2010), dan Iqbal (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian selanjutnya menggunakan teori Herzberg (1959) yang juga digunakan dalam penelitian Aftab *et al.* (2012). Sumbangan penelitian ini adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian, penggunaan teori, dan lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Mengacu pada penelitian tersebut, terbukti kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi. Herzberg (1959) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah faktor motivasi yang terdiri dari prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, dan pertumbuhan. Selanjutnya adalah faktor *hygiene* yang terdiri dari kebijakan perusahaan, hubungan dari rekan kerja, keadaan kerja, uang, dan keamanan kerja. Semua aspek tersebut penting untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan agar lebih berkomitmen dan berkinerja dengan baik.

4.8.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan, t penelitian diperoleh sebesar $8,349 > t$ tabel sebesar 2,016 sehingga H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima “Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan” terbukti. Hasil ini mendukung penelitian Khan *et al.* (2010), Memari *et al.* (2013), Syauta *et al.* (2016), dan juga Fu & Deshpande (2013) yang menemukan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Dalam penelitian selanjutnya menggunakan teori Allen & Meyer (1993) yang juga digunakan dalam penelitian Colakoglu *et al.* (2010). Sumbangan

penelitian ini adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian, penggunaan teori, dan lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Mengacu pada penelitian tersebut, terbukti komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja. Allen & Meyer (1990) menyebutkan bahwa komitmen organisasi menjadi 3 dimensi. Pertama, komitmen afektif yang merupakan keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tetap berada di organisasi. Kedua, komitmen normatif yang merupakan rasa tanggung jawab moral untuk tinggal dalam organisasi. Dan selanjutnya komitmen kelanjutan yang merupakan kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi. Dengan meningkatnya komitmen seorang karyawan maka akan membuat karyawan bersungguh-sungguh bekerja demi perusahaannya.

4.8.6 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Pada hasil olah data, diperoleh koefisien regresi *employee engagement* langsung terhadap kinerja sebesar 0,732 dan koefisien regresi *employee engagement* tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,655 \times 0,770 = 0,504$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil daripada koefisien langsung. Artinya bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja berpengaruh secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam “Terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi” terbukti. Hasil ini sejalan dengan penelitian Anitha (2014) yang menemukan bahwa *employee engagement* memiliki

dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Albdour & Altarawneh (2014) juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan memiliki tingkat komitmen afektif dan normatif yang tinggi, di sisi lain *employee engagement* mempengaruhi komitmen kelanjutan juga. Selanjutnya, Khan *et al.* (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif komitmen organisasi dan kinerja

Berdasarkan analisis yang dilakukan, pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4.8.7 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Pada hasil olah data, diperoleh koefisien regresi kepuasan kerja langsung terhadap kinerja sebesar 0,815 dan koefisien regresi kepuasan kerja tidak langsung terhadap kinerja sebesar $0,480 \times 0,770 = 0,370$. Koefisien regresi tidak langsung lebih kecil daripada koefisien langsung. Artinya bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh “Terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi” terbukti. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aftab *et al.* (2012) juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Selanjutnya dari penelitian. Colakoglu *et al.* (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif, dan kelanjutan. Khan *et*

al. (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif komitmen organisasi dan kinerja.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4.9 Pembahasan Umum

Dari hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun tidak ada yang menggunakan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja secara bersamaan dalam satu penelitian. Maka sumbangan penelitian yang diberikan adalah memodifikasi kerangka penelitian dengan meneliti pengaruh *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pada penelitian terdahulu, objek penelitian sebagian besar dilakukan pada perusahaan Bank dan Perusahaan perangkat komputer dan telekomunikasi. Sedangkan pada penelitian selanjutnya objek penelitian dilakukan di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Adapun dalam penggunaan teori di penelitian selanjutnya, pada variabel *employee engagement* penulis menggunakan teori Schaufeli & Bakker (2004), kepuasan kerja menggunakan teori Herzberg (1959), Komitmen organisasi menggunakan teori Allen & Meyer (1993), dan kinerja menggunakan teori Bernardin & Russel (1993). Teori yang digunakan di penelitian selanjutnya juga digunakan dalam penelitian selanjutnya dan sudah terbukti mempengaruhi variabel lainnya, namun dalam penelitian terdahulu

tidak ada yang memakai teori tersebut secara bersamaan dalam satu penelitian. Penjabaran diatas menggambarkan bahwa terdapat perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian selanjutnya, tetapi penelitian sebelumnya tetap mendukung penelitian selanjutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
7. Pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro memiliki *engagement* yang tinggi pada pekerjaan mereka. Tetapi ada beberapa hal yang harus diperhatikan pihak hotel seperti memberikan variasi pekerjaan dan pengarahan agar para karyawan merasa lebih bersemangat dan menikmati pekerjaan mereka.
2. Pada variabel kepuasan kerja, perusahaan perlu memperhatikan kebijakan yang berlaku agar lebih bersifat akomodatif bagi karyawan.
3. Berkomitmen untuk tetap tinggal pada perusahaan merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan hotel.
4. Kinerja para karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta sudah sangat baik. Dan apabila pihak manajemen hotel mempertahankan kinerja para karyawannya maka bukan tidak mungkin jika Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta akan meraih sukses yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A. B., Bader, Y. O., Noor Osama A., Marwa Na'el K. J. & Samer E. D. (2016). An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's. *Scientific Research Publishing Inc.* 9. hal: 28-53.
- Aftab, Hira, Idrees & Waqas (2012). A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (19), hal: 174-180.
- Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*, 19 (2), hal: 193-212.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, & Research*. United Kingdom. Edward Elgar Publishing Limited: UK.
- Allen & Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Volume 63. 1-18.
- Allen & Meyer (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*. 26. 49-61.
- Alwi, S (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Anari, N. N. (2011). Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Journal of Workplace Learning* Vol. 24 No. 4, hal: 257-269.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63 No. 3, 2014. hal: 308-323.
- Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta. TUGU publisher Yogyakarta.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Practice*. Kogan Page: London.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Bakker & Matthijs (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83. 189-206.

- Bakker, Tims, & Derks (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement, *Department of Work & Organizational Psychology. Erasmus University Rotterdam*. 65(10) 1359–1378.
- Bernardin, J. & Russel. J.E.A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Mc Graw Hill Book Co: Singapore.
- Bohlander, G. W. & Snell, S. A. (2013). *Principles of Human Resources Management*. South Western Learning. Canada.
- Colakoglu, U., Osman, C., Hakan, A. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2*. hal: 125-150.
- Dessler, G. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhalindo: Jakarta.
- Dinas Pariwisata Yogyakarta (2017). *Data Wisatawan*, diperoleh pada 7 Desember 2017 pukul 10.05 WIB di: <https://visitingjogja.com>
- Fadlallah, A. W. A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*. 2 (1). 2349–5219.
- Fu Weihui & Desphande, S. P. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Springer Science Business Media Dordrecht*. 124:339–349.
- Gallup (2004). *Employee Engagement Index Survey*, Gallup Management Journal.
- Geldenhuis, M., Karolina Laba, Cornelia, M. V. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. 1098. 1-10.
- Ghozali, Imam (2005). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J L., John, M., Ivancevich, James, H. Donnelly Jr., dan Robert, K. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Gunlu, E., Mehmet, A., Nilufer, S. P. (2010), *Job satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 5. 693-717.

- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed)*. NewYork: John Wiley & Sons
- Iqbal Muhammad (2012). Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences*. 6 (2). 140-154.
- Javed, M., Balouch, R., Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*). 4 (2). 120-140.
- Kementrian Pariwisata (2017). *Data Wisatawan*, diperoleh pada 7 Desember 2017 pukul 10.05 WIB di: <https://kemenpar.go.id>
- Khan, H. A., Nawaz, M. M., Aleem, M. & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6 (7). 2697-2705.
- Khan, M. R., Ziauddin & Jam, F. A (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. 15 (3). 292-298.
- Kuncoro, M. (2001), *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi Pertama, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Lewiuci, P., G. & Mustamu, R., H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*. 4 (2). 101-107.
- Lolitha, C. V. & Jhonson, J. (2015). Employee Engagement and Organisational Commitment among It Sector Employees in Kerala. *Twelfth AIMS International Conference on Management*. 1602-1607.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior*, Edisi Sepuluh. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. STIP YKPN Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.

- Mathis, L. R. & Jackson, H. J. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Memari, N., Mahdieh, O. & Marnani, A. B. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A Study of Meli Bank. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business Copy Right © 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research* 16. 5 (5). 164-171.
- Pratama, D. (2015), Pengaruh kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Seminar and Call for Paper* 2015.
- Rivai, V. & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Edisi kedua. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. & Judge. A. Timothy. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Timothy (2008). *Perilaku Organisasi (terj.) Buku 1 Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Santoso, S. (2000). *Latihan SPSS Statistik Parmetik*. Gramedia, Jakarta.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. *Unpublished Manuscripy*: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. in S.W. Gilliland, D.D. Steiner, and D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Vol. 5, Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simons, J. C. & Buitendach, J. H. (2013). Psychological Capital, Work Engagement and Organisational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPP*. Kencana Predana Media Group. Jakarta.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*. Penerbit ANDI: Yogyakarta.
- Sugiyono (2005). *Metode penelitian Kuantitatif kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2007). *Metode penelitian Kuantitatif kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M. & Solimun (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction on Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua, Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Outline)*.2319-801X. 69-76.
- Yiing, L. H. & Kamarul Z. B. A. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009pp. 53-86.
- Yunus, N. H. & Kamal, N. H. (2016). Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two-Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley. *Advances in Business Research International Journal*. 37-45.

LAMPIRAN

Lampiran 1
Kuesionare Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna
Malioboro Yogyakarta



Nama : Decky Archiles Winowoda
Nomor Mahasiswa : 13311232
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA

2018

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas :

Nama : Decky Archiles Winowoda

No. Mhs : 13311232

yang sedang mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta”**.

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada Bapak / Ibu / Saudara-i agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, dimana pendapat tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset.

Atas segala bantuan Bapak / Ibu / Saudara-i, saya mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Decky Archiles
Winowoda

A. Identitas Responden

Mohon Bapak / Ibu / Saudara-i untuk dapat menjawab isian tentang data identitas di bawah ini dan beri tanda centang (✓) pada yang akan dipilih.

1. Bidang Kerja :
2. Pegawai :
 - a. Kontrak
 - b. Tetap
3. Jenis Kelamin :
 - c. Laki-laki
 - d. Perempuan
4. Usia :
 - a. ≤ 30 tahun
 - b. 31 - 35 tahun
 - c. 36 - 40 tahun
 - d. 41 - 45 tahun
 - e. ≥ 46 tahun
5. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1/S2/S3)
6. Masa Kerja :
 - a. ≤ 5 tahun
 - b. 6 - 10 tahun
 - c. 11 - 15 tahun
 - d. 16 - 20 tahun
 - e. ≥ 21 tahun
7. Gaji :
 - a. ≤ 2 juta
 - b. 3 - 5 juta
 - c. 6 - 8 juta
 - d. 9 - 11 juta
 - e. ≥ 12 juta

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Baca dan pahami pernyataan-pernyataan yang tersedia, setiap pernyataan diikuti empat pilihan jawaban. Bapak / Ibu / Saudara-i cukup memilih salah satu dari empat pilihan jawaban yang tersedia.
2. Jawablah pertanyaan dan atau pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan pada bagian kanan dari masing-masing pernyataan. Kuesioner ini di buat dengan skala :

SS = Sangat Setuju (4)

S = Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

C. Daftar Pertanyaan

Bagian I : *Employee Engagement* (X₁)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) , pada alternatif jawaban berikut ini:

Vigor (Semangat)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya memiliki energi yang tinggi ketika bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Saya merasa bersemangat ketika bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Saya bersemangat dan pantang menyerah ketika bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Dedication (Dedikasi)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|--|----|---|----|-----|
| 5. | Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan menginspirasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Saya merasa nyaman dengan lingkungan tempat bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Saya merasa bangga terhadap pekerjaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Saya merasa menjadi bagian dari organisasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|
| 10. | Saya mau bekerja lebih untuk organisasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Saya merasa turut andil dalam kesuksesan organisasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Absorption (Penyerapan)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|-----|
| 12. | Saya mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Saya merasa menikmati pekerjaan hingga lupa waktu. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Saya merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. | Saya sulit untuk bersikap acuh tak acuh dengan pekerjaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. | Saya mampu menjaga rahasia organisasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. | Saya tidak berpikir untuk berpindah kerja ke tempat lain. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Bagian II : Kepuasan Kerja (X₂)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) , pada alternatif jawaban berikut ini:

SP = Sangat Puas (4)

TP = Tidak Puas (2)

P = Puas (3)

STP = Sangat Tidak Puas (1)

Faktor motivasi:

Achievement (Penghargaan)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan secara objektif. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Perusahaan memberikan imbalan atas prestasi karyawan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Prestasi yang diraih saat ini sudah memuaskan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Recognition (Pengakuan)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Keterampilan dan kemampuan saya dalam bekerja mendapat pengakuan dari rekan-rekan kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 3. | Pengakuan atas prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--|---|---|---|---|

Work it Self (Pekerjaan itu sendiri)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya memiliki kepuasan tersendiri jika mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Dalam bekerja saya berusaha meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Pekerjaan saya sangat menarik dan memiliki variasi tugas yang harus dilakukan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Advancement (Kemajuan)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Atasan berhasil mengembangkan keterampilan, kemampuan dan kemajuan karir saya selama bekerja di perusahaan ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Bekerja di perusahaan ini membuat kemampuan saya berkembang. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Pekerjaan saat ini memungkinkan saya untuk belajar keahlian baru untuk pengembangan karir di masa depan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Growth (Pertumbuhan)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya ingin mengembangkan kemampuan dan keterampilan selama di perusahaan ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru di perusahaan ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Pelatihan dan pengembangan yang saya ikuti dapat bermanfaat bagi perkembangan karir. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Faktor hygiene

Company Police (Kebijakan Perusahaan)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya mengerti dan patuh terhadap kebijakan perusahaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Kebijakan perusahaan sudah cukup berpihak bagi karyawan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Kebijakan perusahaan bersifat akomodatif bagi karyawan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Interpersonal Relative (Relationships with boss & peer)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Atasan saya memberi motivasi dan hubungan yang baik. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Rekan kerja sangat membantu saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Dengan menjalin hubungan baik di dalam perusahaan, saya merasa senang. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Working Conidition (Kondisi Kerja)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Saya merasa nyaman dengan tempat kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya merasa senang dengan kondisi tempat kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Fasilitas yang ada di perusahaan membuat saya lebih maksimal dalam bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Money (Uang)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Saya merasa termotivasi dengan gaji yang diberikan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya merasa puas jika menerima kenaikan gaji. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Saya berharap jika menerima kenaikan gaji. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Work Security (Keamanan Kerja)

| No | Pernyataan | SP | P | TP | STP |
|----|--|----|---|----|-----|
| 1. | Saya dapat bekerja dengan aman saat bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Pekerjaan yang saya lakukan sudah aman dan terjamin. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Kondisi yang aman akan membuat saya tenang dan nyaman dalam bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Bagian III : Komitmen Organisasional (Z)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) , pada alternatif jawaban berikut ini

Komitmen Afektif

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Organisasi ini sangat berarti bagi saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya merasa seperti "bagian keluarga" di organisasi saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Saya merasa "terikat secara emosional" dengan organisasi ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 4. | Saya merasakan "rasa memiliki" yang kuat terhadap organisasi saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Saya merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Komitmen Kelanjutan

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|--|----|---|----|-----|
| 4. | Sekalipun demi keuntungan saya, saya merasa tidak berhak meninggalkan organisasi untuk sekarang. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Saya merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Saya merasa berkewajiban untuk tetap bersama atasan saya saat ini | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Organisasi ini layak mendapatkan kesetiaan saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Komitmen Normatif

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|-----|
| 7. | Hidup saya akan banyak terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Saat ini, menetap dengan organisasi saya adalah kebutuhan sebesar keinginan saya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Akan sangat sulit untuk meninggalkan organisasi saya sekarang, bahkan jika saya menginginkannya. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi ini. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Bagian IV : Kinerja (Y)

Petunjuk pengisian : memberikan tanda silang (X) , pada alternatif jawaban berikut ini

Quality (Kualitas)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Saya mampu bekerja sesuai target. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Saya mampu bekerja sesuai jadwal. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Saya mampu bekerja sesuai prosedur kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Saya memiliki ketelitian dalam bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Quantity (Kuantitas)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 5. | Saya mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Saya mampu bekerja memenuhi harapan organisasi. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Saya mampu bekerja memenuhi prosedur kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Timeliness (Ketepatan waktu)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|-----|
| 8. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang tepat. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Saya mampu mengambil keputusan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Cost effectiveness (Efektifitas Biaya)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|-----|
| 11. | Saya mampu memelihara peralatan kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Saya mampu menghemat biaya pengeluaran perusahaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Saya mampu untuk mengurangi kesalahan pada saat bekerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Saya mampu menguasai bidang pekerjaan. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Need for supervision (Perlu Pengawasan)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|-----|
| 15. | Saya hadir tepat waktu. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. | Saya pulang tepat waktu. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. | Saya menggunakan waktu istirahat yang tepat. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Interpersonal impact (Hubungan antar perseorangan)

| No | Pernyataan | SS | S | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|-----|
| 18. | Rekan kerja saya sangat mendukung. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. | Saya menghargai hasil kerja sesama rekan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. | Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. | Saya dapat bekerja sama antar kelompok kerja. | 4 | 3 | 2 | 1 |

Lampiran 2 (Lanjutan Data Mentah Variabel *Employee Engagement*)

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 34 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

2. Data Mentah Variabel Kepuasan Kerja (X₂)

| no | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X2.7 | X2.8 | X2.9 | X2.10 | X2.11 | X2.12 | X2.13 | X2.14 | X2.15 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |

Lampiran 2 (Lanjutan Data Mentah Kepuasan Kerja)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 40 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

Lampiran 2 (Lanjutan Data Mentah Kepuasan Kerja)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| no | X2.16 | X2.17 | X2.18 | X2.19 | X2.20 | X2.21 | X2.22 | X2.23 | X2.24 | X2.25 | X2.26 | X2.27 | X2.28 | X2.29 | X2.30 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 16 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 27 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Lampiran 2 (Lanjutan Data Mentah Kepuasan Kerja)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

3. Data Mentah Variabel Komitmen Organisasi (Z)

| No | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Z.6 | Z.7 | Z.8 | Z.9 | Z.10 | Z.11 | Z.12 | Z.13 | Z.14 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

4. Data Mentah Variabel Kinerja (Y)

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Y.10 | Y.11 | Y.12 | Y.13 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
| 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 36 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |

Lampiran 2 (Lanjutan Data Mentah Variabel Kinerja)

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 48 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| Y.14 | Y.15 | Y.16 | Y.17 | Y.18 | Y.19 | Y.20 | Y.21 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Lampiran 5 Uji Validitas Komitmen Organisasi

Correlations

| | Z1.1 | Z1.2 | Z1.3 | Z1.4 | Z1.5 | Z1.6 | Z1.7 | Z1.8 | Z1.9 | Z1.10 | Z1.11 | Z1.12 | Z1.13 | Z1.14 | TOTAL |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Z1.1 Pearson Correlation | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | 50 | | | | | | | | | | | | | | |
| Z1.2 Pearson Correlation | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | 50 | | | | | | | | | | | | | |
| Z1.3 Pearson Correlation | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | 50 | | | | | | | | | | | | |
| Z1.4 Pearson Correlation | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | 50 | | | | | | | | | | | |
| Z1.5 Pearson Correlation | | | | | 1 | | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | 50 | | | | | | | | | | |
| Z1.6 Pearson Correlation | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | 50 | | | | | | | | | |
| Z1.7 Pearson Correlation | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | 50 | | | | | | | | |
| Z1.8 Pearson Correlation | | | | | | | | 1 | | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | 50 | | | | | | | |
| Z1.9 Pearson Correlation | | | | | | | | | 1 | | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | 50 | | | | | | |
| Z1.10 Pearson Correlation | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | 50 | | | | | |
| Z1.11 Pearson Correlation | | | | | | | | | | | 1 | | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | 50 | | | | |
| Z1.12 Pearson Correlation | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | | 50 | | | |
| Z1.13 Pearson Correlation | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | | | 50 | | |
| Z1.14 Pearson Correlation | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | | | | 50 | |
| TOTAL Pearson Correlation | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| Sig. (2-tailed) | | | | | | | | | | | | | | | |
| N | | | | | | | | | | | | | | | 50 |

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

* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 6 Uji Validitas Kinerja

Correlations

| | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 | Y1.11 | Y1.12 | Y1.13 | Y1.14 | Y1.15 | Y1.16 | Y1.17 | Y1.18 | Y1.19 | Y1.20 | Y1.21 | TOTAL |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y1.1 Pearson Correlation | 1 | .88** | .67** | .69** | .65** | .47** | .39** | .42** | .53** | .58** | .25* | .36* | .32** | .69** | .38** | .26* | .58** | .60** | .63** | .31* | .47** | .57** |
| Y1.2 Pearson Correlation | .88** | 1 | .72** | .65** | .49** | .49** | .42** | .49** | .46** | .56** | .28* | .33* | .33** | .70** | .36* | .28* | .44** | .45** | .45** | .20* | .30** | .43** |
| Y1.3 Pearson Correlation | .67** | .72** | 1 | .84** | .45** | .47** | .58** | .32** | .23* | .43** | .25* | .28* | .29** | .44** | .33** | .27* | .38** | .24* | .38** | .24* | .38** | .27* |
| Y1.4 Pearson Correlation | .69** | .65** | .84** | 1 | .30** | .39** | .43** | .43** | .28* | .42** | .41** | .42** | .44** | .52** | .35** | .37** | .38** | .38** | .19* | .28** | .28** | .28** |
| Y1.5 Pearson Correlation | .47** | .49** | .49** | .43** | 1 | .88** | .83** | .48** | .55** | .59** | .47** | .49** | .52** | .59** | .47** | .50** | .50** | .50** | .50** | .50** | .50** | .50** |
| Y1.6 Pearson Correlation | .42** | .49** | .46** | .44** | .39** | 1 | .79** | .55** | .54** | .61** | .47** | .45** | .46** | .59** | .44** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** |
| Y1.7 Pearson Correlation | .39** | .42** | .49** | .43** | .43** | .79** | 1 | .41** | .39** | .56** | .43** | .45** | .45** | .62** | .36* | .28* | .28* | .28* | .28* | .28* | .28* | .28* |
| Y1.8 Pearson Correlation | .42** | .49** | .46** | .44** | .39** | .55** | .41** | 1 | .67** | .52** | .41** | .42** | .42** | .45** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** | .42** |
| Y1.9 Pearson Correlation | .53** | .49** | .28* | .28* | .55** | .54** | .38** | .67** | 1 | .68** | .36** | .43** | .46** | .54** | .50** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** |
| Y1.10 Pearson Correlation | .58** | .56** | .43** | .44** | .59** | .61** | .56** | .52** | .68** | 1 | .40** | .48** | .52** | .59** | .43** | .58** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** |
| Y1.11 Pearson Correlation | .25* | .28* | .25* | .25* | .47** | .47** | .43** | .41** | .32** | .40** | 1 | .88** | .83** | .61** | .59** | .62** | .62** | .62** | .62** | .62** | .62** | .62** |
| Y1.12 Pearson Correlation | .36** | .33** | .29** | .28* | .43** | .45** | .40** | .42** | .43** | .48** | .88** | 1 | .79** | .67** | .48** | .51** | .48** | .48** | .48** | .48** | .48** | .48** |
| Y1.13 Pearson Correlation | .37** | .33** | .29** | .28* | .43** | .45** | .40** | .42** | .43** | .48** | .83** | .79** | 1 | .76** | .35** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** | .46** |
| Y1.14 Pearson Correlation | .47** | .47** | .44** | .44** | .52** | .59** | .58** | .45** | .54** | .58** | .61** | .67** | .67** | 1 | .33** | .43** | .45** | .45** | .45** | .45** | .45** | .45** |
| Y1.15 Pearson Correlation | .33** | .34** | .33** | .35** | .47** | .44** | .41** | .41** | .41** | .50** | .41** | .48** | .48** | .48** | 1 | .47** | .52** | .52** | .52** | .52** | .52** | .52** |
| Y1.16 Pearson Correlation | .06* | .04* | .05* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | .01* | 1 | .52** | .52** | .52** | .52** | .52** | .52** |
| Y1.17 Pearson Correlation | .26* | .24* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .26* | .52** | 1 | .52** | .52** | .52** | .52** | .52** |
| Y1.18 Pearson Correlation | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .06* | .26* | .52** | 1 | .52** | .52** | .52** | .52** |
| Y1.19 Pearson Correlation | .16* | .20* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .15* | .06* | .06* | .06* | 1 | .69** | .64** | .64** |
| Y1.20 Pearson Correlation | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .02* | .15* | .15* | .15* | .69** | 1 | .81** | .76** |
| Y1.21 Pearson Correlation | .19* | .30** | .27* | .28* | .35** | .34** | .47** | .38** | .25* | .43** | .55** | .50** | .52** | .51** | .38** | .25* | .25* | .25* | .81** | .81** | 1 | .58** |
| TOTAL Pearson Correlation | .67** | .66** | .61** | .64** | .76** | .76** | .72** | .68** | .69** | .78** | .74** | .77** | .77** | .74** | .64** | .63** | .67** | .67** | .71** | .71** | .71** | .71** |
| | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 7 Uji Reliabilitas

1. *Employee Engagement*

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 50 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 50 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .927 | 17 |

2. *Kepuasan Kerja*

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 50 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 50 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .956 | 30 |

3. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| | Valid | 50 | 100.0 |
| Cases | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 50 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .942 | 14 |

4. Kinerja

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| | Valid | 50 | 100.0 |
| Cases | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 50 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .948 | 21 |

Lampiran 8 Analisis Deskriptif

Bidang kerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Accounting | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| Engeneering | 4 | 8.0 | 8.0 | 32.0 |
| F & B Banquet | 2 | 4.0 | 4.0 | 36.0 |
| F & B Kitchen | 4 | 8.0 | 8.0 | 44.0 |
| F & B Service | 4 | 8.0 | 8.0 | 52.0 |
| Front Office | 8 | 16.0 | 16.0 | 68.0 |
| House Keeping | 4 | 8.0 | 8.0 | 76.0 |
| Human Capital | 2 | 4.0 | 4.0 | 80.0 |
| Marketing | 4 | 8.0 | 8.0 | 88.0 |
| Perhotelan | 3 | 6.0 | 6.0 | 94.0 |
| Public Area | 1 | 2.0 | 2.0 | 96.0 |
| Room Boy | 1 | 2.0 | 2.0 | 98.0 |
| Tehnisi | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Jenis Kelamin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Laki-laki | 29 | 58.0 | 58.0 | 58.0 |
| Perempuan | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |
| | | | | |

Usia

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <= 30 tahun | 13 | 26.0 | 26.0 | 26.0 |
| >= 46 tahun | 25 | 50.0 | 50.0 | 76.0 |
| Valid 36-40 tahun | 1 | 2.0 | 2.0 | 78.0 |
| 41-45 tahun | 11 | 22.0 | 22.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Pendidikan Terakhir

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Diploma | 21 | 42.0 | 42.0 | 42.0 |
| S1 | 8 | 16.0 | 16.0 | 58.0 |
| Valid S2 | 1 | 2.0 | 2.0 | 60.0 |
| SMA | 20 | 40.0 | 40.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Masa Kerja

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <= 5 tahun | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| >= 21 tahun | 39 | 78.0 | 78.0 | 92.0 |
| Valid 16-20 tahun | 4 | 8.0 | 8.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Gaji

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <= 2 juta | 4 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| 3-5 juta | 41 | 82.0 | 82.0 | 90.0 |
| Valid 6-8 juta | 4 | 8.0 | 8.0 | 98.0 |
| 9-11 juta | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Lampiran 9 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Standardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-----------------------|
| N | | 50 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | .96890428 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .148 |
| | Positive | .148 |
| | Negative | -.069 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.050 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .220 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | X1 | X2 | Z | Y |
|----------------------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|
| N | | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3.4388 | 3.4024 | 3.3157 | 3.5120 |
| | Std. Deviation | .39293 | .37718 | .50941 | .38345 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .168 | .122 | .141 | .119 |
| | Positive | .113 | .064 | .090 | .119 |
| | Negative | -.168 | -.122 | -.141 | -.115 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.189 | .863 | .999 | .839 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .118 | .445 | .271 | .482 |

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

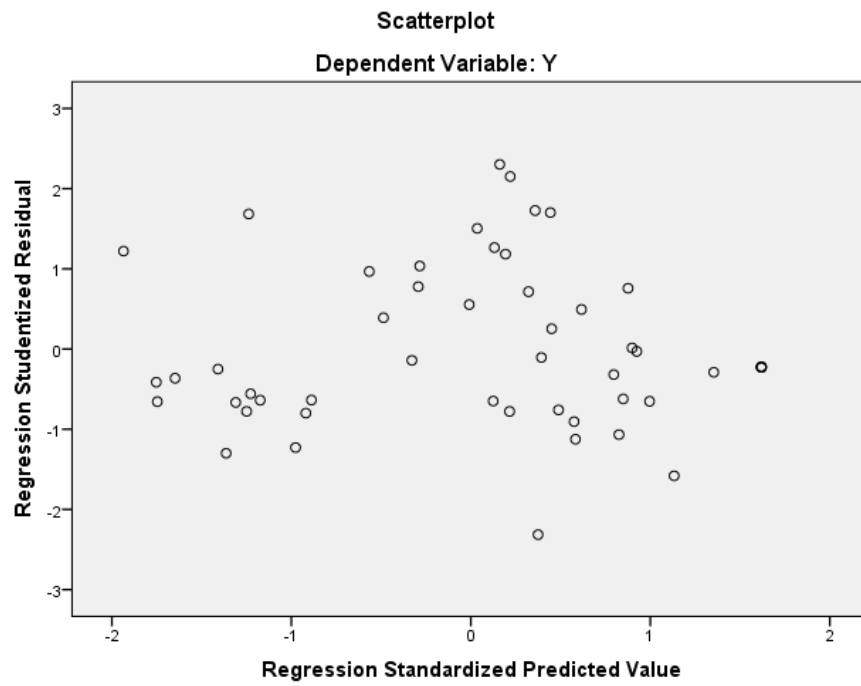
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | .542 | .285 | | 1.901 | .064 |
| X1 | .255 | .108 | .261 | 2.353 | .023 |
| X2 | .411 | .143 | .405 | 2.868 | .006 |
| Z | .209 | .096 | .278 | 2.174 | .035 |

Coefficients^a

| Model | Collinearity Statistics | |
|--------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | | |
| X1 | .468 | 2.138 |
| X2 | .289 | 3.458 |
| Z | .352 | 2.839 |

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heterokedastisitas



Lampiran 10 Analisis Kuantitatif

2. Analisis *Employee Engagement* terhadap Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .732 ^a | .536 | .526 | .26398 |

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3.860 | 1 | 3.860 | 55.388 | .000 ^b |
| | Residual | 3.345 | 48 | .070 | | |
| | Total | 7.205 | 49 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.056 | .332 | | 3.179 | .003 |
| | X1 | .714 | .096 | .732 | 7.442 | .000 |

a. Dependent Variable: Y

2. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .815 ^a | .664 | .657 | .22445 |

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4.786 | 1 | 4.786 | 95.006 | .000 ^b |
| | Residual | 2.418 | 48 | .050 | | |
| | Total | 7.205 | 49 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .693 | .291 | | 2.381 | .021 |
| | X2 | .829 | .085 | .815 | 9.747 | .000 |

a. Dependent Variable: Y

3. Analisis *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisas

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .644 ^a | .415 | .403 | .39374 |

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5.274 | 1 | 5.274 | 34.018 | .000 ^b |
| | Residual | 7.441 | 48 | .155 | | |
| | Total | 12.715 | 49 | | | |

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .445 | .495 | | .897 | .374 |
| | X1 | .835 | .143 | .644 | 5.833 | .000 |

a. Dependent Variable: Z

4. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,480(a) | ,230 | ,214 | ,41028 |

a Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 2,420 | 1 | 2,420 | 14,376 | ,000(a) |
| | Residual | 8,080 | 48 | ,168 | | |
| | Total | 10,500 | 49 | | | |

a Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | 2,160 | ,410 | | 5,265 | ,000 |
| | Kepuasan Kerja | ,440 | ,116 | ,480 | 3,792 | ,000 |

a Dependent Variable: Komitmen Organisasi

5. Analisis Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .770 ^a | .592 | .584 | .24740 |

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4.267 | 1 | 4.267 | 69.709 | .000 ^b |
| | Residual | 2.938 | 48 | .061 | | |
| | Total | 7.205 | 49 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.591 | .233 | | 6.839 | .000 |
| | Z | .579 | .069 | .770 | 8.349 | .000 |

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 11 Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

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

Nomor : 015/DEK/10/Div.SDM/I/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Hotel Grand Inna Malioboro
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr. wb.

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

Nama : Decky Archiles Winowoda
No. Mahasiswa : 13311232
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Jupiter, Pugeran, Yogyakarta

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

“Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi di PT. Telkom Indonesia ”

Dosen Pembimbing : Titik Nurbiyati, Dra.,M.S.i

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

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 08 Januari 2017

Dr. D. Agus Harjito, M. Si
NIK 2873110103

Lampiran 11 (Lanjutan Surat Izin Penelitian)



SURAT KETERANGAN NO.02/GIM-TRN/S.Ket/1/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : TRI EKO YUDIANDRI, SE
NIP : 05846308
JABATAN : HUMAN CAPITAL MANAGER

Menerangkan bahwa,

NAMA : DECKY ARCHILES WINOWODA
NIM : 13311232
INSTITUSI : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Telah melakukan penelitian " Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di hotel di Grand Inna Maliobor Yogyakarta " pada tanggal 08 Januari 2018 – 17 Januari 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 17 Januari 2018
HUMAN CAPITAL DEPARTMENT



Tri Eko Yudiandri, SE
Human Capital Manager

GRAND INNA MALIOBORO :
Jl. Malioboro No. 60, Yogyakarta
T. +62 274 566353, 566322,
F. +62 274 563074
E. reservation@grandinnamalioboro.com,
www.grandinnamalioboro.com

Lampiran 12
Dokumentasi Penelitian



Foto 1.

Foto Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta bagian depan
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018



Foto 2.

Foto keadaan lobby Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018



Foto 3.

Foto karyawan hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018



Foto 4.

Foto karyawan hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2018

Lampiran 13
Biodata Penulis



Nama lengkap : Decky Archiles Winowoda
 Jenis kelamin : Laki-Laki
 Tempat & Tgl. Lahir : Balikpapan, 24 Agustus 1995
 NIM : 13311232
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
 Fakultas : Ekonomi
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
 Alamat : Pugeran, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta.
 Email : deckyarchiles@gmail.com

PENDIDIKAN

2000-2001 : TK Tunas Harapan Balikpapan
 2001-2006 : SD Patra Dharma 3 Balikpapan
 2007-2009 : SMP Patra Dharma 2 Balikpapan
 2010-2013 : SMA Patra Dharma Balikpapan