



ANALISIS TENTANG *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PERUSAHAAN JASA (STUDI PADA KARYAWAN PATRA JASA CONVENTION HOTEL SEMARANG)

Ulfa Isnani Puspawati, Suharnomo¹
Email : ulfaisnanipuspawati@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aimed to identify the antecedents and consequences of employee engagement. Employee engagement has a strong effect on the organizational performance. Good level of employee performance and the low level of absenteeism which indicates that there is a good level of employee engagement at Patra Jasa Convention Hotel Semarang. This study held in the employees of Patra Jasa Convention Hotel Semarang. Data collected through distribution of questionnaires to 107 permanent employees with census method. The techniques of data testing in this research includes validity test by factor analysis, reliability test, the classical assumption test, multiple linear regression, path analysis, and the Sobel test to examine the mediation effect with SPSS 16.0. The results of this study indicates that job characteristics, procedural justice, and rewards and recognition have positive and significant effect to employee engagement. While, distributive justice has a positive but not significant effect to employee engagement. Employee engagement has positive and significant effect to employee performance, job satisfaction, and organizational commitment. Employee engagement is partially connects antecedents with consequences.

Keywords: employee engagement, job characteristics, distributive justice, procedural justice, rewards and recognition, employee performance, job satisfaction, organizational commitment

PENDAHULUAN

Setiap organisasi menginginkan karyawannya agar dapat tetap bertahan di organisasi. Organisasi akan berusaha memberikan perhatian kepada karyawannya agar karyawan merasa betah bekerja di organisasi tersebut. Sehingga karyawan akan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya terhadap organisasi. *Employee engagement* pertama kali muncul dalam literatur akademik pada tahun 2002 (Harter *et al.*, 2002), yang didefinisikan sebagai "keterlibatan dan kepuasan individu serta antusiasme terhadap pekerjaan" (Sambrook, 2014). Menurut Gallup, *employee engagement* adalah ikatan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi.

Penelitian dilakukan di Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang bergerak dalam bidang usaha jasa perhotelan. Berdasarkan wawancara dengan *manager HRD*



Patra Jasa Convention Hotel Semarang, dalam kurun waktu satu tahun terakhir ini, kinerja karyawan Patra Jasa Semarang mengalami peningkatan dan tingkat ketidakhadiran karyawan Patra Jasa Semarang cukup rendah. Kinerja karyawan yang baik dan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah mengindikasikan bahwa terdapat tingkat *employee engagement* yang baik pula di Patra Jasa Convention Hotel Semarang.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh adanya *research gap* tentang *employee engagement*. Penelitian oleh Saks (2006), menunjukkan bahwa *job characteristic*, *reward system*, *procedural justice*, dan *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian oleh Nusatria (2011), juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan *rewards and recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sementara hasil penelitian oleh Susanti (2013), menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh anteseden (karakteristik pekerjaan, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan *rewards and recognition*) terhadap *employee engagement* dan *employee engagement* terhadap konsekuensi (kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi).

LANDASAN TEORI

Employee Engagement

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) menurut Kahn, 1990 (dalam Saks, 2006) yaitu upaya dari anggota organisasi dalam mengikatkan diri mereka sesuai perannya di pekerjaan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan (Nusatria, 2011).

Menurut Noe, *et al.* (2010), *employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan. Secara umum, *employee engagement* (keterikatan karyawan) didefinisikan oleh Harter *et al.*, 2002 (dalam Endres dan Mancheno-Smoak, 2008) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja.

Karakteristik Pekerjaan

Menurut Kreitner (2003), dimensi inti dari pekerjaan adalah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan. Kombinasi dari tiga diantara karakteristik itu menentukan begitu berartinya pekerjaan. Menurut Robbins (2008), teori karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Kreitner, 2003) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi karakteristik pekerjaan, yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.



Keadilan Distributif

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Jackson, Schuler, dan Werner (2010) menyatakan bahwa persepsi keadilan mencerminkan persepsi kita mengenai bagaimana pencapaian kita dibandingkan dengan pencapaian orang lain. Secara umum, ketika pegawai meyakini bahwa pencapaian mereka sebanding dengan pencapaian orang lain, merasakan adanya keadilan distributif Prinsip keadilan distributif berarti bahwa para pegawai yang tidak mendapatkan pencapaian terbaik mungkin merasa bahwa mereka diperlakukan dengan tidak adil.

Keadilan Prosedural

Menurut Robbins dan Judge (2015) keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan dari suatu proses yang digunakan dalam menentukan distribusi penghargaan. Keadilan prosedural merujuk pada keadilan yang dipersepsikan mengenai proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk membuat keputusan alokasi dan sumber daya. Keadilan prosedural terbukti berdampak positif terhadap sejumlah reaksi seperti komitmen organisasi, keinginan menetap di organisasi, rasa percaya terhadap supervisor, kewarganegaraan organisasi, kepuasan dengan hasil keputusan, dan kinerja (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007).

Rewards and Recognition

Organisasi memberikan imbalan kepada karyawannya sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Imbalan yang diberikan tersebut merupakan hak setiap karyawan yang telah memberikan kinerja mereka di organisasi tersebut. Imbalan menurut Simamora (2006) dibagi menjadi dua tipe dasar yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Kedua imbalan tersebut sangat berkaitan. Penyediaan imbalan ekstrinsik memberikan imbalan intrinsik bagi penerimanya. Misalkan seorang karyawan yang menerima imbalan ekstrinsik dalam bentuk kenaikan gaji akan mengalami perasaan pencapaian pribadi (imbalan intrinsik) dengan mempersepsikan kenaikan gaji itu sebagai tanda prestasi kerja yang baik.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011), kinerja yaitu hasil secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya. Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individual dalam menjalankan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan serta dukungan organisasional (Mathis dan Jackson, 2006). Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan meliputi elemen-elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan dimana merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan dimana karyawan menganggap bahwa seberapa baik pekerjaan mereka dapat memberikan hal yang dinilai penting bagi karyawan tersebut (Luthans, 2006). Setiap karyawan ingin merasakan kepuasan terhadap hasil dari pekerjaannya dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan terdapat perbedaan cara pandang dari setiap

karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya.

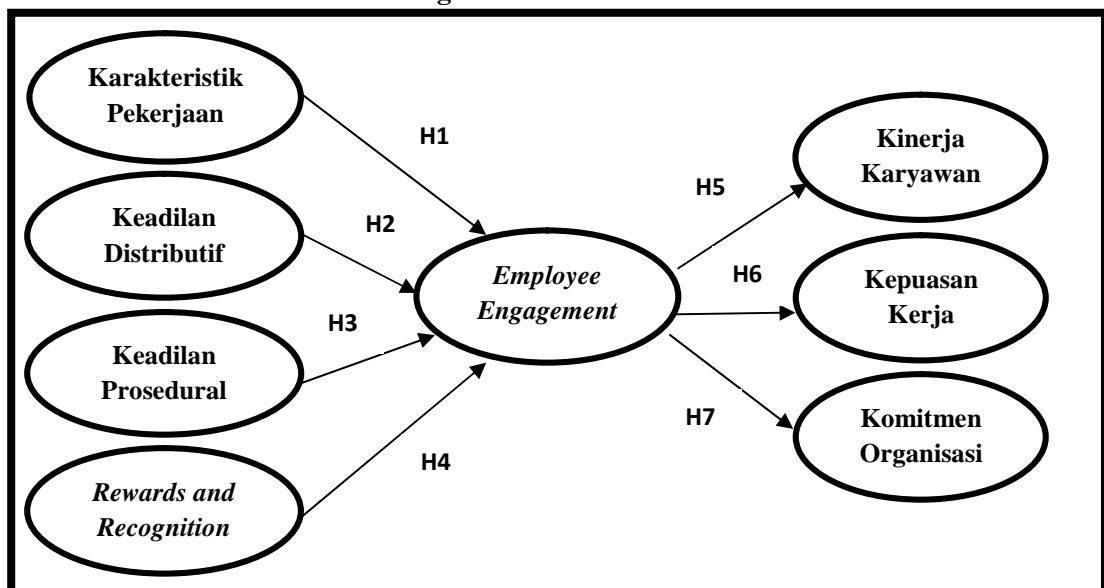
Komitmen Organisasional

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2010) menyatakan bahwa komitmen terhadap suatu organisasi melibatkan tiga sikap: (1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan setia terhadap organisasi. Sementara Robbins (2010) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer dalam Luthans (2006) membedakan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Alan M. Saks (2006), Solomon Markos (2010), Padmakumar Ram dan Gantasala V. Prabhakar (2011), Sandi Nusatria (2011), Susanti Saragih dan Meily Margaretha (2013), Ivan T. Robertson, dkk (2012), Anitha (2014), Nabilah Ramadhan (2014)

Hubungan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Employee Engagement*

Menurut Kahn (Saks, 2006), karyawan yang terikat dan membawa diri mereka ke dalam pekerjaannya dengan karakteristik inti pekerjaan yang tinggi. Dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* (dalam Susanti, 2013), seorang karyawan akan merasa wajib dalam membalas dengan tingkat keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan ketika karyawan diperlengkapi dengan tantangan dan pemerayaan pekerjaan. Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006), Padmakumar Ram (2011) dan Sandi Nusatria (2011), karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



H₁: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement

Hubungan Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement

Persepsi keadilan memiliki dampak pada bermacam-macam pada hasil kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, penarikan diri, dan kinerja yang merupakan bagian dari *employee engagement* (Colquitt *et al*, 2001). Menurut Susanti (2013), karyawan dengan persepsi yang tinggi terhadap hal mengenai keadilan di dalam organisasi mereka, akan memberikan tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*. Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006) dan Susanti Saragih (2013), keadilan distributif berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hubungan Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement

Pengaruh persepsi keadilan atas berbagai hasil kerja dari karyawan kemungkinan disebabkan sebagian oleh keterlibatan karyawan. Menurut Susanti (2013), karyawan dengan persepsi yang tinggi terhadap hal mengenai keadilan di dalam organisasi mereka, akan memberikan tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*. Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006) keadilan prosedural berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hubungan Rewards and Recognition terhadap Employee Engagement

Ketika karyawan menerima upah dan penghargaan yang baik dari perusahaan, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi (Kahn dalam Saks, 2006). Dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* (dalam Susanti, 2013), disaat karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, maka mereka akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006) dan Sandi Nusatria (2011), *rewards and recognition* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Rewards and recognition berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Menurut hasil penelitian Anitha (2014), Ivan T. Robertson, dkk (2012) dan Solomon Markos (2010), *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Robinson *et al.* (dalam Ramadhan, 2014) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Dengan adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement* (Ramadhan, 2014). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅: Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kondisi kerja dan berbagai hasil kerja seperti *burnout*, peningkatan penarikan, kinerja yang lebih rendah, kepuasan kerja, dan komitmen (Maslach dkk., 2001 dalam Saks, 2006). Tingginya *engagement* membuat karyawan memiliki tingkat keinginan keluar yang rendah dan juga tercapainya kepuasan kerja (Susanti, 2013). Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006), Sandi Nusatria (2011), dan Susanti Saragih (2013), kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₆: Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional

Karyawan yang telah terikat dengan perusahaan akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya serta memiliki kecenderungan untuk keluar yang rendah (Schaufeli dan Bakker, 2004 dalam Saks, 2006). Menurut Susanti (2013), karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap pekerjaan dan organisasi. Berdasarkan penelitian Alan M. Saks (2006), Sandi Nusatria (2011), dan Susanti Saragih (2013), kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₇: Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Karakteristik pekerjaan (X_1) menurut Kreitner (2003) dimana dimensi inti dari pekerjaan adalah karakteristik umum yang ditemukan pada berbagai tingkatan pekerjaan. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Kreitner, 2003) dalam setiap pekerjaan setidaknya harus memiliki lima karakter inti. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan dari model J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham, 1980.

Keadilan distributif (X_2) yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu (Robbins dan Judge, 2015). Jackson, Schuler, dan Werner (2010) menyatakan bahwa persepsi keadilan mencerminkan persepsi kita mengenai bagaimana pencapaian kita dibandingkan dengan pencapaian orang lain. Indikator dalam variabel ini menggunakan 5 indikator yang dikembangkan oleh Tang, Li-Ping T, dan Linda J. Sarsfield Baldwin (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Keadilan prosedural (X_3) yaitu keadilan yang dirasakan dari suatu proses yang digunakan dalam menentukan distribusi penghargaan (Robbins dan Judge, 2015). Keadilan prosedural merujuk pada keadilan yang dipersepsikan mengenai proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk membuat keputusan alokasi dan sumber daya. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Tang, Li-Ping T, dan Linda J. Sarsfield Baldwin (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Organisasi memberikan *rewards and recognition* (X_4) kepada karyawannya sebagai bentuk timbal balik atas kinerja yang telah dilaksanakan dengan baik oleh karyawan. Imbalan yang diberikan organisasi tersebut merupakan hak dari setiap karyawan yang telah memberikan kinerja mereka di organisasi tersebut. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Alan M. Saks (2006).

Employee engagement (Y_1) menurut Kahn, 1990 (dalam Saks, 2006) yaitu upaya dari anggota organisasi dalam mengikatkan diri mereka sesuai perannya di pekerjaan.



Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Gallup Inc. (2004).

Kinerja karyawan (Y_2) menurut Robbins (2006) dalam Indayati, dkk. (2012), merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan individualnya dan motivasi yang diterimanya. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja karyawan meliputi elemen-elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Tsui, Anne S., Jone L Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Kepuasan kerja (Y_3) menurut Robbins (2015) merupakan suatu perasaan positif yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan dimana merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Setiap karyawan ingin merasakan kepuasan terhadap hasil dari pekerjaannya dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan terdapat perbedaan cara pandang dari setiap karyawan. Karyawan yang merasa puas akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Anthony Celluci dan David L, De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Komitmen organisasional (Y_4) merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins, 2010). Indikator dalam variabel ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004).

Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang berjumlah 107 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang berjumlah 107 karyawan tetap. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Kriteria yang dijadikan sebagai sampel yaitu karyawan tetap Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun, dikarenakan karyawan dianggap mempunyai pengalaman kerja yang lebih lama dengan tingkat komitmen yang lebih baik.

Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path analysis* (analisis jalur) yang dioperasikan melalui program SPSS 16.0. Analisis Jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat (Alrasyid, 1993 dalam Sanusi, 2014). Dalam analisis jalur, hubungan kausalitas yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel itu dapat diukur besarnya. Teknik analisis juga menggunakan Uji Sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (karakteristik pekerjaan, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan *rewards and recognition*) ke variabel dependen (kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional) melalui variabel *intervening* (*employee engagement*).



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas digunakan dengan melakukan analisis faktor, sehingga dapat diidentifikasi sejumlah faktor atau variabel yang memiliki karakter yang sama (Ghozali, 2013). Hasil penelitian menunjukkan nilai KMO masing-masing variabel lebih besar dari 0,50, sehingga data telah memenuhi syarat untuk proses analisis faktor. Semua indikator dalam mengukur variabel-variabel pada penelitian ini memiliki nilai *loading faktor* diatas 0,50 dan indikator-indikator tersebut tidak memiliki pengukuran ganda.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien Alpha diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan masing-masing variabel dari kuesioner reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas: Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dengan grafik histogram dan grafik *normal probability plot* serta uji statistik dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa semua data terdistribusi normal.
2. Uji Multikolinieritas: Semua data memiliki nilai *tolerance* < 0,10 yang artinya tidak ada korelasi antara variabel independen. Sementara hasil nilai VIF dari variabel yang diuji tidak terdapat nilai VIF yang lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi.
3. Uji Heterokedastisitas: Menggunakan grafik *scatterplot*, dimana semua data memperlihatkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu, tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan apabila nilai statistik t hitung lebih besar daripada nilai t tabel, maka hipotesis diterima (Ghozali, 2013) sebagai berikut:

Tabel 1
Pengujian Hipotesis

	Koefisien	t	Sig.
X1 → Y1	.518	6.675	.000
X2 → Y1	.033	.425	.672
X3 → Y1	.197	2.448	.016
X4 → Y1	.183	2.264	.026
Y1 → Y2	.358	3.925	.000
Y1 → Y3	.329	3.565	.001
Y1 → Y4	.037	5.119	.000

Hasil pengujian hipotesis pertama, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,518 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 6,675 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.



Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga **H₁ diterima**. Karakteristik pekerjaan dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa karakteristik pekerjaan yang diterapkan secara lebih baik dan efektif pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang, sehingga akan mampu meningkatkan *employee engagement* (keterikatan karyawan) di perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis kedua, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara keadilan distributif terhadap *employee engagement*. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,033 dengan nilai signifikansi sebesar 0,672 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh sangat kecil terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 0,425 lebih kecil dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini tidak membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga **H₂ ditolak**. Artinya keadilan distributif berpengaruh sangat kecil terhadap *employee engagement* di Patra Jasa Convention Hotel Semarang, dikarenakan nilai signifikansi yang melebihi 0,05 yaitu 0,672 yang berarti tingkat keyakinan hasil ini hanya sebesar 67,2%. Sehingga, keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement* namun dalam penelitian ini kurang meyakinkan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap *employee engagement*. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,197 dengan nilai signifikansi sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 2,448 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga **H₃ diterima**. Keadilan prosedural dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa keadilan prosedural yang diterapkan secara lebih baik dan efektif pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang, sehingga akan mampu meningkatkan *employee engagement* (keterikatan karyawan) di perusahaan. Dimana Patra Jasa Convention Hotel Semarang sangat memperhatikan keadilan prosedural, sehingga pegawai lebih produktif dan lebih sedikit yang mangkir.

Hasil pengujian hipotesis keempat, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *rewards and recognition* terhadap *employee engagement*. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,183 dengan nilai signifikansi sebesar 0,026 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *rewards and recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 2,264 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa *rewards and recognition* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis *rewards and recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga **H₄ diterima**. *Rewards and recognition* dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa *rewards and recognition* yang diterapkan secara lebih baik dan efektif pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang, sehingga akan mampu meningkatkan *employee engagement* (keterikatan karyawan) di perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis kelima, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Parameter



yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,358 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung sebesar 3,925 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga **H₅ diterima**. *Employee engagement* dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa *employee engagement* pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang lebih baik dan efektif, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis keenam, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,329 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai t hitung sebesar 3,565 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga **H₆ diterima**. *Employee engagement* dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa *employee engagement* pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang lebih baik dan efektif, sehingga akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasional. Parameter yang menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,447 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Nilai t hitung sebesar 5,119 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga **H₇ diterima**. *Employee engagement* dengan koefisien regresi bertanda positif memberikan makna bahwa *employee engagement* pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang lebih baik dan efektif, sehingga akan mampu meningkatkan komitmen organisasional di perusahaan.

Hasil Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini didasarkan apabila nilai statistik t hitung lebih besar daripada nilai t tabel, maka terdapat efek mediasi sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Mediasi Karakteristik Pekerjaan, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan *Rewards and Recognition* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

	a	Sa	b	Sb	ab	Sab	t
Karakteristik Pekerjaan	1,082	0,104	0,156	0,040	0,169	0,174	0,971
Keadilan Distributif	0,085	0,107	0,156	0,040	0,013	0,018	0,722
Keadilan Prosedural	0,450	0,101	0,156	0,040	0,070	0,024	2,917
<i>Rewards and Recognition</i>	0,330	0,080	0,156	0,040	0,051	0,019	2,684



Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan keadilan distributif memiliki nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel karakteristik pekerjaan, keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Sementara keadilan prosedural dan *rewards and recognition* memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3
Hasil Uji Mediasi Karakteristik Pekerjaan, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan *Rewards and Recognition* terhadap Kepuasan Kerja melalui *Employee Engagement*

	a	Sa	b	Sb	ab	Sab	t
Karakteristik Pekerjaan	1,082	0,104	0,305	0,085	0,330	0,098	3,367
Keadilan Distributif	0,085	0,107	0,305	0,085	0,026	0,035	0,743
Keadilan Prosedural	0,450	0,101	0,305	0,085	0,137	0,049	2,796
<i>Rewards and Recognition</i>	0,330	0,080	0,305	0,085	0,101	0,038	2,658

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Sementara karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4
Hasil Uji Mediasi Karakteristik Pekerjaan, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan *Rewards and Recognition* terhadap Komitmen Organisasi melalui *Employee Engagement*

	a	Sa	b	Sb	ab	Sab	t
Karakteristik Pekerjaan	1,082	0,104	0,188	0,037	0,203	0,045	4,511
Keadilan Distributif	0,085	0,107	0,188	0,037	0,016	0,017	0,941
Keadilan Prosedural	0,450	0,101	0,188	0,037	0,085	0,026	3,269
<i>Rewards and Recognition</i>	0,330	0,080	0,188	0,037	0,062	0,019	3,263

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel keadilan distributif terhadap komitmen organisasional. Sementara karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap komitmen organisasional.



KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Dari hasil penelitian ini dengan judul “Analisis tentang *Employee Engagement* pada Perusahaan Jasa (Studi pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang)”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural, *rewards and recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, namun tingkat signifikansinya sangat rendah.
2. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.
3. Terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel keadilan distributif tidak signifikan.
4. Terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan distributif tidak signifikan.
5. Terdapat pengaruh mediasi variabel *employee engagement* antara variabel karakteristik pekerjaan, keadilan prosedural dan *rewards and recognition* terhadap komitmen organisasional, sedangkan keadilan distributif tidak.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu penelitian hanya terbatas pada penilaian beberapa variabel anteseden *employee engagement* (karakteristik pekerjaan, keadilan distributif, keadilan prosedural, *rewards and recognition*) serta variabel konsekuensi *employee engagement* (kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional), sehingga kurang menjelaskan mengenai pengaruh tiap dimensi atau indikator dari masing-masing variabel. Selain itu para karyawan sebagai responden memiliki kesibukan yang tinggi, sehingga mengakibatkan penyebaran dan pengumpulan kuesioner membutuhkan waktu lama dan kurang mendapatkan hasil optimal, juga kurangnya pemahaman dari responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada.

Atas dasar keterbatasan tersebut, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar dapat menambah variabel lain, seperti dukungan organisasi, dukungan supervisor, *intention to quit*, dan OCB. Dengan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan pedoman bagi penelitian di masa datang untuk menguji kembali model penelitian yang telah ada sehingga dapat menambah informasi mengenai hasil penelitian dan ilmu pengetahuan.

REFERENSI

- Anitha. 2014. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63. No. 3. pp. 308-323. Emerald Insight.
- Endres, Grace, M. dan Lolita Mancheno-Smoak, L. 2008. "The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement". *Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 1. pp. 69-78. Spring.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal, dan Stephanie K. Plowman. 2013. "The Relationship Between Engagement At Work And Organizational Outcomes". Gallup.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2010. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Jackson, Susan E., Randall S.Schuller dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Buku 1. Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi* Buku 1 Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rsodakarya.
- Markos, Solomon dan M. Sandhya Sridevi. 2010. "Employee Engagement: The Key to Improving Performance". *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. No. 12. December 2010. Canadian Center of Science and Education.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, Raymond A. *et al.* 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nusatria, Sandi. 2011. "*Employee Engagement: Antecedent dan Konsekuensi (Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang)*". Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rahmah, Siti. 2013. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Employee Engagement* Karyawan PT.PLN (Persero) Area Samarinda". *eJournal Psikologi*. Vol. 1. No. 2. pp. 200-210. Samarinda: Universitas Mulawarman
- Ram, Padmakumar dan Gantasala V. Prabhakar. 2011. "The role of Employee Engagement in work-related outcomes". *Journal of Psychology and Business*. Vol. 5. pp. 41.
- Ramadhan, Nabilah dan Jafar Sembiring. 2014. "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk". *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 14. No. 1. April 2014. Hal. 47-58. Universitas Telkom.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.



- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Robertson, Ivan T., Alex Jansen Birch dan Cary L. Cooper. 2012. "Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?" *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 3. No. 3. pp. 224-232. Emerald Insight.
- Saks, Alan M. 2006. "Employee Engagement : Antecedents and Consequences". *Journal of Managerial Pshycology*, Vol. 21. No.7. pp. 600-619. Emerald Insight.
- Sambrook, Sally Anne, Natalie Jones dan Clair Doloriert. 2014. "Employee engagement and autoethnography: being and studying self". *Journal of Workplace Learning*. Vol. 26 No. 3/4. pp. 172 – 187. Emerald Insight.
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. 2013. "Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan". *Seminar Nasional dan Call for Paper*. Bandung: Universitas Kristen Maranatha.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.