

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)

Risha Faiq Fakhri^{1✉}, Indi Djastuti², Fuad Mas'ud³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang, 50141

Telp. (024)8441636, 8449010

✉Email: fakhririsha@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji suatu pengaruh atau peranan Kompensasi yang diberikan serta program Pelatihan sebagai strategi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dan bagaimana *Employee Engagement* memediasi Hubungan tersebut. Penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada manajemen perusahaan tentang strategi apa yang sesuai untuk meningkatkan *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

Objek penelitian pada studi empiris ini adalah karyawan PT Ciomas Adisatwa unit Pabelan pada bagian produksi yang berjumlah 216 orang. Studi ini menggunakan kuesioner yang disebar dengan mengunjungi langsung lokasi dimana responden bekerja dengan tingkat pengembalian sebanyak 183 buah, dan kuesioner yang dapat diproses sebanyak 141 buah, karena kuesioner yang lain tidak mengisi dengan lengkap dan belum masuk kriteria sampel yang diinginkan. Dalam menganalisis hubungan antara variabel dalam penelitian ini, digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai teknik analisisnya dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

Dalam penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi yang diberikan, program Pelatihan dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan *Employee Engagement* berhasil memediasi hubungan antara Kompensasi yang diberikan serta program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan merupakan strategi yang paling sesuai dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, dan Kompensasi merupakan strategi yang paling sesuai dalam meningkatkan *Employee Engagement*.

Kata Kunci : *Kompensasi, Pelatihan, Employee Engagement, dan Kinerja Karyawan*

PENDAHULUAN

Di dalam suatu organisasi maupun perusahaan, karyawan memiliki peranan yang cukup besar. Karena jika suatu perusahaan atau organisasi memiliki karyawan yang berkinerja baik, maka organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan lebih mudah. Untuk itulah, para manajer dan para pengusaha harus mengusahakan agar para karyawan mau bekerja dengan sepenuh hati dan dapat memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Seorang manajer, atasan maupun pemilik perusahaan pasti menginginkan para karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi mereka dapat memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan atau organisasi. Stanton (dikutip oleh Nazir, 2017) menuturkan bahwa kinerja dari perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawan-karyawan yang bekerja di dalamnya.

Dijelaskan oleh Yudi B. Lesmana, *Head of Recruitment and Assessment Centre Division* PT Astra International dalam Banirestu (2016) *employee engagement* merupakan suatu keadaan dimana karyawan bekerja dengan melibatkan seluruh kemampuan, pengetahuan, dan perilaku demi menghasilkan kinerja yang terbaik. Pelatihan merupakan suatu program yang penting bagi karyawan dan juga bagi perusahaan. Menurut Mondy (2008), pelatihan merupakan inti dari usaha perusahaan guna meningkatkan kemampuan pegawainya sehingga kinerja organisasi semakin meningkat. Perusahaan akan sangat diuntungkan jika memiliki banyak karyawan yang berkompeten.

Menurut Khan (1990) (dalam Saks, 2006) seseorang akan merasa memiliki hubungan atau merasa terikat kepada sesuatu jika dia merasa mendapatkan keuntungan dari hal tersebut, dan kompensasi merupakan salah satu motivasi seorang karyawan untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Pemberian kompensasi yang lebih besar seringkali digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *comercial farm* dan rumah potong ayam. Dalam memenuhi permintaan konsumen yang cukup besar, perusahaan mempekerjakan 216 orang untuk menangani kebutuhan produksi. Untuk meminimalisir kesalahan dalam proses produksi, PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan memberikan pelatihan kepada karyawannya dengan metode *on the job training* selama 3 bulan pertama. PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan mempekerjakan dan memberikan kompensasi atau gaji kepada seluruh karyawan bagian produksinya dengan sistem perhitungan harian. Sehingga gaji yang didapatkan oleh karyawan adalah akumulasi dari berapa hari dia bekerja selama satu bulan tersebut.

Karena diberlakukannya sistem pemberian gaji secara harian, PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan mendapatkan masalah ketika sejumlah karyawan tidak masuk bekerja, sehingga proses produksi terganggu yang mengakibatkan permintaan produk dari konsumen tidak dapat terpenuhi seluruhnya. Masalah ini seringkali terjadi terutama ketika mendekati atau setelah libur hari raya nasional.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) kinerja seseorang adalah sebuah fungsi yang terjadi akibat gabungan dari kemampuan, motivasi dan peluang yang dimiliki oleh seseorang. Kinerja seseorang dengan orang lain akan sangat berbeda karena setiap individu memiliki kemampuan dan karakteristik yang juga berbeda antara satu sama lain. Perusahaan akan sangat diuntungkan jika perusahaan memiliki banyak karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Lim (2010) menuturkan bahwa perusahaan atau organisasi sukses adalah organisasi yang mampu mengatur karyawannya sehingga mereka dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Jika karyawan lebih *engage* terhadap perusahaan, kinerja karyawan tersebut dapat lebih meningkat. Schneider (2008) menuturkan bahwa *employee engagement* selain dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas seorang karyawan, juga dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen para karyawan.

2.2. *Employee Engagement*

Employee engagement termasuk topik baru di dalam dunia manajemen. *Employee engagement* pertama kali dicetuskan oleh Khan (1990), yaitu keadaan dimana seorang karyawan berusaha untuk mengikatkan dirinya pada perusahaan, sehingga seorang karyawan tidak hanya melibatkan fisik saja dalam bekerja, namun juga secara emosional. *Employee engagement* seringkali dikaitkan dengan komitmen organisasi, namun sejaatinya *employee engagement* lebih dari itu, karena karyawan yang *engage* terhadap perusahaan akan memiliki perhatian penuh terhadap pekerjaannya, dan bekerja dengan sepenuh hati.

Seorang karyawan yang sangat *engage* dengan perusahaan akan bekerja sepenuh hati dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini akan menjadi nilai positif dan juga keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Perusahaan akan sangat diuntungkan jika memiliki banyak karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi. Macey dan Schneider (2008) menuturkan bahwa *employee engagement* tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktifitas seorang karyawan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen para karyawan sehingga minat karyawan untuk pindah ke organisasi atau perusahaan lain akan menurun sehingga tingkat *turn over* karyawan pun akan rendah.

2.3. Kompensasi

Milkovich (2011) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan keuntungan yang didapatkan selama bekerja di suatu organisasi atau perusahaan baik secara finansial maupun non finansial. Kompensasi yang sesuai dan menarik dapat meningkatkan motivasi atau semangat karyawan untuk bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan yang diutarakan oleh Lim (2010), bahwa jumlah atau bentuk kompensasi yang didapatkan seseorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya dan juga bagaimana ia memandang pekerjaan dan atasannya.

Selain meningkatkan kinerja karyawan, sistem kompensasi yang baik yang ditawarkan oleh perusahaan akan menarik minat lebih banyak orang untuk bekerja disana, sehingga hal

tersebut menguntungkan perusahaan karena perusahaan dapat memilih karyawan dengan kriteria yang terbaik (Milkovich, 2011). Karyawan akan cenderung mengulangi prestasi atau kinerja baiknya saat prestasinya tersebut dihargai oleh perusahaan dengan diberikannya kompensasi (*reward*) atas kinerja tersebut (Noe, 2011).

2.4. Pelatihan

Lim (2010) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu proses dimana seseorang mendapatkan suatu kemampuan atau keahlian untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan kerja merupakan hal penting bagi perusahaan dan bagi karyawan, karena pelatihan kerja yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawannya memiliki tujuan agar karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dapat memahami dengan baik tentang apa saja pekerjaan dan tugas yang harus dia kerjakan selama bekerja di perusahaan nantinya. Aguinis dan Kraiger (dalam Johnson, 2018) menjelaskan bahwa pelatihan dapat memberikan keuntungan dan juga dampak positif dalam meningkatnya kinerja individu, tim, dan perusahaan.

Captureasia (2009) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran suatu ilmu pengetahuan atau suatu jenis ketrampilan yang bertujuan agar hasil dari pembelajaran tersebut dapat diterapkan dalam pekerjaan sesuai dengan tuntutan tertentu. Tujuan dari pelatihan adalah untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan, bagaimana harus bersikap, dan meningkatkan ketrampilan serta kemampuan karyawan sehingga dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan (Edralin, 2011). Perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas diri dan ketrampilan yang dimilikinya, dan karyawan memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Kompensasi dan *Employee Engagement*

Kompensasi merupakan salah satu atribut penting bagi *employee engagement*, karena karyawan dapat termotivasi dalam bekerja sehingga mereka bersemangat untuk meningkatkan kemampuan pribadi mereka. Karyawan akan lebih termotivasi dengan perusahaan yang memiliki program kompensasi yang baik, termasuk kompensasi finansial maupun non-finansial. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), Affini (2018), Dewi (2012), Saks (2006) dan Anitha J (2014) menunjukkan bahwa variabel kompensasi dapat mempengaruhi variabel *employee engagement* secara positif serta signifikan. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Variabel kompensasi memiliki pengaruh positif kepada variabel *Employee Engagement*.

2.5.2. Pelatihan dan *Employee Engagement*

Pelatihan merupakan aspek penting lainnya yang memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Karena dalam pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, karyawan mulai mengenal perusahaan dan menjadi lebih fokus terhadap tugas-tugas dan pekerjaan mereka sehingga dapat meningkatkan *engagement* mereka. Pelatihan yang dilakukan oleh Sari (2016), Guan (2018), Anitha J (2014) dan Johnson (2018) menunjukkan bahwa variabel pelatihan dapat

mempengaruhi variabel *employee engagement* secara positif serta signifikan. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif kepada variabel *employee engagement*.

2.5.3. Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang sudah sangat *engage* terhadap perusahaan tempat dia kerja akan lebih memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja, karyawan juga lebih loyal, sehingga mereka akan bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut walaupun mendapatkan tawaran untuk bekerja di tempat yang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), Lewiuci (2016), Rustono (2015), Guan (2018), Thanh Do (2018), Anitha J (2014), Nazir (2017), Kim (2014), Guan (2018), dan Arslan (2018) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara positif serta signifikan. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif kepada variabel kinerja karyawan

2.5.4. Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Gaji atau kompensasi merupakan salah satu alasan atau motivasi kenapa seseorang mau bekerja. Jika perusahaan menawarkan program kompensasi yang baik, maka karyawan akan bersemangat untuk meningkatkan kemampuan dirinya, sehingga kinerjanya pun akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Nathania (2016), Saleleng (2015), Qureshi (2015), Xiaodan (2015), dan Anitha (2014) menunjukkan bahwa variabel kompensasi dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara positif serta signifikan. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Variabel kompensasi memiliki pengaruh positif kepada variabel kinerja karyawan.

2.5.5. Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan salah satu sarana perusahaan agar setiap karyawan lebih mengenal tentang perusahaan dan juga lebih mengerti dan cakap akan pekerjaan dan tugas-tugas yang nanti akan diberikan kepada mereka. Pelatihan yang baik akan meminimalisir kesalahan selama bekerja sehingga diharapkan akan dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Saleleng (2015), Pratama (2018), Agusta (2013), Guan (2018), Ibrahim (2017), Anitha (2014), dan Johnson (2018) menunjukkan bahwa variabel pelatihan dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan secara positif serta signifikan. Jadi, berdasarkan hasil kajian studi empiris maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif kepada variabel kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional, dan Indikator Variabel Penelitian

3.1.1. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan, karena telah bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Dan dengan pemberian imbalan tersebut, perusahaan memiliki harapan agar karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut dapat memberikan kinerja atau prestasi terbaiknya. Beberapa indikator yang akan digunakan dalam pengukuran variabel kompensasi menurut Erbas dan Arat (2012) adalah sebagai berikut :

- a. Gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat pendidikannya.
- b. Insentif yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tanggung jawab pekerjaannya.
- c. Insentif yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kinerja
- d. Tunjangan yang berupa jatah cuti, asuransi kesehatan, dsb.
- e. Fasilitas berupa suatu barang yang diberikan kepada karyawan dengan tingkat jabatan tertentu.

3.1.2. Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan suatu usaha atau dapat juga dikatakan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam bekerja. Indikator yang akan digunakan dalam mengukur hasil dari pelatihan yang telah didapatkan karyawan yaitu : (Kirkpatrick, 1994)

- a. Reaksi karyawan mengenai pelatihan yang telah diikutinya.
- b. Hasil pembelajaran, merupakan hasil yang didapatkan oleh karyawan dari pelatihan yang telah didapatkan.
- c. Perubahan kebiasaan, adalah perubahan kebiasaan karyawan setelah mengikuti pelatihan terkait dengan komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja.
- d. Dampak organisasional, merupakan dampak dari pelatihan terkait kinerja karyawan.

3.1.3. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah suatu hubungan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja, sehingga seorang karyawan tidak hanya melibatkan fisik saja dalam bekerja, namun juga secara emosional. Schaufeli et.al (2006) menjelaskan indikator-indikator *employee engagement* sebagai berikut :

- a. Kuat dan bersemangat saat bekerja
- b. Bersemangat ingin berangkat kerja
- c. Antusias dengan pekerjaan, sehingga merasa senang ketika bekerja
- d. Bangga dengan pekerjaan
- e. Pekerjaan yang dilakukan menginspirasi
- f. Larut dalam pekerjaan, merasa fokus dan tidak terpengaruh sekitar
- g. Senang ketika sibuk bekerja, tidak terbebani dengan pekerjaan

3.1.4. Kinerja Karyawan

Adalah suatu tingkat keberhasilan atau hasil dari pekerjaan seorang karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab atau pekerjaan selama dia bekerja dalam suatu perusahaan. Indikator untuk mengukur kinerja seorang karyawan, antara lain : (Kasempap, 2013)

- a. Kuantitas atau jumlah tanggung jawab atau pekerjaan yang dapat terselesaikan oleh karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan.
- b. Kualitas kerja karyawan berdasarkan standar mutu yang diberikan.

- c. Efisiensi waktu atau rentang waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan lain yang diberikan oleh atasan diluar dari pekerjaan atau tugas utama.

3.2. Populasi dan Sample

3.2.1. Populasi

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa populasi adalah suatu jumlah total suatu objek yang akan digunakan sebagai penelitian yang dimana karakteristiknya ditentukan oleh peneliti itu sendiri. Karyawan bagian produksi PT Cioimas Adisatwa Unit Pabelan yang berjumlah 216 orang adalah populasi dalam penelitian ini.

3.2.2. Sample

Ferdinand (2014) menuturkan dalam penggunaan teknik SEM, jumlah sample ideal yang digunakan dalam penelitian adalah berjumlah 100 hingga 200 orang. Pada penelitian ini akan digunakan sensus, yaitu karyawan yang bekerja pada bagian produksi PT Cioimas Adisatwa Unit Pabelan dengan masa kerja minimal 1 tahun yang berjumlah 150 orang.

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Pengumpulan Data Primer

Dalam mengumpulkan data primer, penulis menggunakan teknik kuesioner. Penulis menyebarkan lembaran yang berisikan pertanyaan dan pernyataan tertulis yang sudah tersusun beserta poin-poin penilaiannya, kepada para responden.

3.3.2. Pengumpulan Data Sekunder

Didapatkan dari data-data atau informasi yang diberikan oleh perusahaan tempat penelitian dilaksanakan, yang meliputi struktur organisasi perusahaan dan juga sejarah perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat perhitungannya, dengan pilihan 7 tingkat (Ghazali, 2013)

3.4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji hubungan dari beberapa variabel dan juga bagaimana pengaruhnya atau juga dapat disebut penelitian asosiatif kausal. Dan sebagai alat analisis data, penulis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* atau yang juga dapat disebut Model Persamaan Struktural dengan bantuan *software* AMOS. Penggunaan SEM di dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji *confirmatory construct* eksogen dan endogen. Kelayakan model antara variabel bebas (independen) terhadap variabel intervening atau mediasi diuji dengan *confirmatory construct*. Model persamaan struktural atau SEM memiliki 7 langkah, yaitu :

1) Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam menggunakan teknik analisis SEM adalah dengan menentukan suatu model yang akan dikembangkan yang dimana model tersebut memiliki suatu landasan teori yang kuat, yang kemudian divalidasi melalui teknik SEM secara empirik. Karena hanya dapat mengkonfirmasi model teoritis, bukan menghasilkan model. (Ferdinand,2014)

2) Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model yang sudah ditentukan sebelumnya kemudian akan digambarkan dalam diagram alur. Dalam teknik SEM, suatu model persamaan kausalitas akan digambarkan menjadi sebuah *path diagram*, kemudian gambar tersebut dikonversi menjadi sebuah persamaan dan kemudian menjadi suatu estimasi (Ferdinand, 2014). Fungsi dari *path diagram* atau diagram alur adalah untuk lebih mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan sebab akibat dalam suatu model penelitian.

3) Konversikan *Path Diagram* menjadi rangkaian struktur

Ferdinand (2014) menjelaskan *path diagram* yang telah digambarkan dari model teoritis tadi kemudian akan dikonversi ke dalam suatu rangkaian persamaan.

4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Matriks kovarian digunakan dalam Teknik SEM untuk estimasi yang dilakukan. Perbandingan yang valid dari suatu populasi atau sampel yang berbeda dapat ditunjukkan dengan matriks kovarian (Ferdinand, 2014).

5) Penilaian Masalah Identifikasi

Ferdinand (2014) menjelaskan problem identifikasi merupakan masalah akibat dari tidak dihasilkannya estimasi unik dari model yang sudah dikembangkan.

6) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Model yang sudah dikembangkan kemudian dievaluasi kesesuaiannya menggunakan kriteria dari *goodness-of-fit*

7) Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk model yang belum memenuhi syarat pengujian yang sudah dilakukan, perlu dimodifikasi dan diinterpretasi. Distribusi frekuensi dari kovarian residual haruslah bersifat simetrik dan nilai residualnya harus bernilai kecil atau nol. Nilai dari *standardized residual variance* dari sebuah model harus bernilai kecil untuk dikatakan baik dengan batas nilai 2,58.

HASIL PENELITIAN

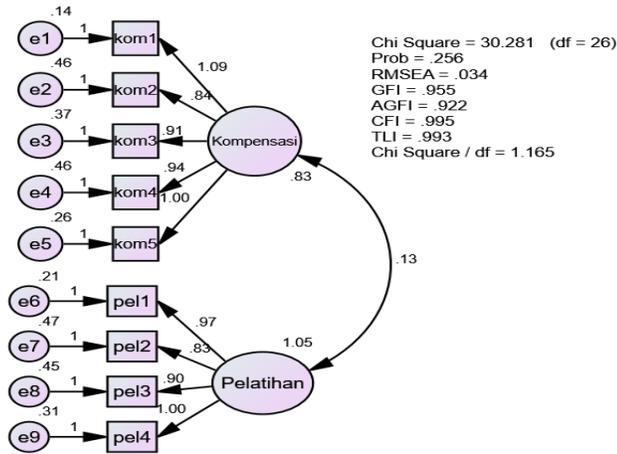
4.1. Analisis Kuantitatif

1) CFA Model 1

Konstruk CFA model 1 dibentuk dari 2 variabel laten yaitu mengenai dimensi-dimensi Kompensasi dan Pelatihan dengan total sebanyak 9 indikator.

Gambar 4.1

Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) Model 1 Eksogen



Tabel 4.1

Hasil Pengujian Konstruk Variabel Eksogen

Variabel	Indikator	Estimate
Kompensasi	Kom1	0.935
	Kom2	0.749
	Kom3	0.804
	Kom4	0,782
	Kom5	0,872
Pelatihan	Pel1	0.909
	Pel2	0.782
	Pel3	0.811
	Pel4	0,878

Tabel 4.2

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Variabel Eksogen

Indeks Goodness of Fit	Cut off Value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil	1,165	Baik
Probability	≥ 0,05	0,256	Baik

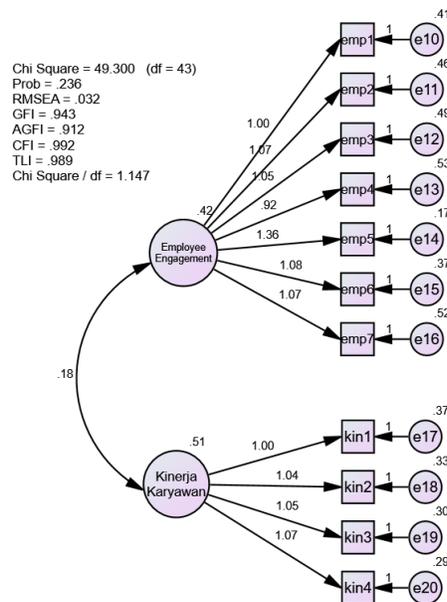
RMSEA	≤ 0,08	0,034	Baik
GFI	≥ 0,90	0,955	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,922	Baik
TLI	≥ 0,95	0,993	Baik
CFI	≥ 0,95	0,995	Baik

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *estimate* di atas 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki *convergent validity* yang cukup baik.

2) CFA Model 2

Konstruk CFA model dibentuk dari 2 variabel laten yaitu *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan dengan total sebanyak 11 indikator. Hasil *confirmatory factor analysis* untuk konstruk variabel endogen diperoleh sebagai berikut:

Gambar 4.2
Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) Model 2 Endogen



Tabel 4.3
Hasil Pengujian Konstruk Variabel Endogen

Variabel	Indikator	Estimate
<i>Employee Engagement</i>	Emp1	0.712
	Emp2	0.713
	Emp3	0.696
	Emp4	0.633
	Emp5	0.907
	Emp6	0,754
	Emp7	0,692
Kinerja Karyawan	Kin1	0.762
	Kin2	0.791
	Kin3	0.810
	Kin4	0.821

Tabel 4.4
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Variabel Endogen

Indeks Goodness of Fit	Cut off Value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil	1,147	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,236	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,032	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,943	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,912	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik

Dari hasil analisis di atas menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai *estimate di atas* 0,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki *convergent validity* yang cukup baik.

4.2. Pengujian Asumsi SEM

4.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan dengan cara melihat nilai *critical ratio* dari *skewness data*, jika nilai dari CR pada *skewness data* terdapat pada rentang ± 2.58 maka variable yang diobservasi terdistribusi normal. Hasil dari evaluasi normalitas data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
kin4	3.000	7.000	-.483	-2.342	-.402	-.974
kin3	3.000	7.000	-.428	-2.075	-.235	-.571
kin2	3.000	7.000	-.458	-2.222	-.262	-.634
kin1	2.000	7.000	-.528	-2.557	-.141	-.342
emp7	3.000	7.000	-.128	-.623	-.566	-1.371
emp6	3.000	7.000	-.269	-1.302	-.541	-1.310
emp5	3.000	7.000	-.490	-2.376	-.377	-.914
emp4	3.000	7.000	-.178	-.861	-.697	-1.689
emp3	3.000	7.000	-.352	-1.708	-.338	-.820
emp2	3.000	7.000	-.432	-2.092	-.318	-.771
emp1	3.000	7.000	-.276	-1.337	-.641	-1.554
pel1	2.000	7.000	-.380	-1.842	-.342	-.829
pel2	2.000	7.000	-.192	-.932	-.568	-1.376
pel3	2.000	7.000	-.196	-.952	-.590	-1.431
pel4	3.000	7.000	-.251	-1.215	-.824	-1.997
kom1	3.000	7.000	-.321	-1.558	-.846	-2.050
kom2	3.000	7.000	-.282	-1.368	-.779	-1.888
kom3	3.000	7.000	-.359	-1.742	-.728	-1.764
kom4	3.000	7.000	-.222	-1.074	-.863	-2.092
kom5	3.000	7.000	-.412	-1.997	-.738	-1.788
Multivariate					12.341	2.470

4.2.2. Evaluasi Atas Outliers

Hair *et all* (2000) menjelaskan bahwa *outlier* merupakan suatu data dengan karakter yang unik dan memiliki perbedaan yang sangat signifikan dengan data yang lainnya. *Outlier* muncul sebagai nilai yang ekstrim, baik saat dalam bentuk variabel tunggal ataupun dalam kombinasi. Cara mendeteksi *outliers* adalah dengan cara memperhatikan nilai dari *mahalanobis distance*.

Tabel 4.6
Mahalanobis Square

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
129	32.764	.036	.994
113	31.611	.048	.992
40	30.823	.058	.989
9	30.444	.063	.980
130	30.076	.069	.968
61	29.821	.073	.949
28	29.703	.075	.910
109	29.687	.075	.839
36	29.482	.079	.787
56	29.392	.080	.704
6	28.790	.092	.758

Cara menghitung *mahalanobis distance* adalah dengan melihat nilai chi-square 20 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(20,0.001)} = 45.31475$. Dari hasil pengujian data yang sudah

didapatkan, diketahui bahwa nilai *mahalanobis distance* maksimal adalah 32.764, sehingga nilai tersebut masih dibawah 45.31475

4.2.3. Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit Model*

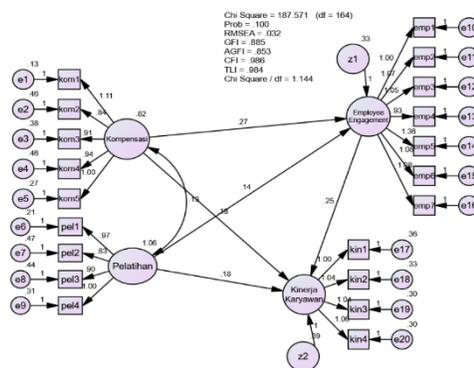
Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Model (SEM)*

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	Diharapkan kecil	187,571	Baik
Probability	≥ 0.05	0.100	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.032	Baik
Chi square / df	≤ 1.20	1.144	Baik
GFI	≥ 0.90	0.885	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.853	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.984	Baik
CFI	≥ 0.95	0.986	Baik

Pada pengujian kelayakan model, didapatkan nilai *probability* sebesar 0,100 , sehingga model diterima. Selanjutnya hasil dari pengujian lainnya juga sesuai dengan nilai standar yang diharapkan, untuk nilai GFI dan AGFI memiliki nilai marginal dikarenakan variasi data yang dimiliki. Sehingga dapat dikatakan bahwa model SEM dalam penelitian ini sudah sesuai dengan syarat yang diharapkan, dan tidak diperlukan adanya modifikasi model.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

Gambar 4.
Hasil Pengujian *Structural Equation Model (SEM)*



Tabel 4.8

Regression Weight Structural Equational

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Employee_ Engagement	<---	Kompensasi	.267	.065	4.110	***
Employee_ Engagement	<---	Pelatihan	.140	.055	2.552	.011
Kinerja_ Karyawan	<---	Kompensasi	.178	.075	2.382	.017
Kinerja_ Karyawan	<---	Pelatihan	.184	.063	2.900	.004
Kinerja_ Karyawan	<---	Employee_ Engagement	.253	.111	2.274	.023

Hasil yang didapatkan dari pengujian model SEM menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki hubungan positif sehingga mendukung hipotesis yang diajukan. Hasil yang didapatkan dapat menjelaskan hipotesis-hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1) Uji Hipotesis 1 : Kompensasi Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh antara variabel Kompensasi terhadap variabel *Employee Engagement* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai C.R = 4.110 dan nilai probabilitas = $0,000 < 0,05$. Nilai probabilitas dibawah 0,05. Sehingga hasil uji statistik dalam penelitian ini dapat menerima Hipotesis 1.

2) Uji Hipotesis 2 : Pelatihan Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh antara variabel Pelatihan terhadap variabel *Employee Engagement* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai C.R = 2.552 dan nilai probabilitas = $0,011 < 0,05$. Nilai probabilitas dibawah 0,05. Sehingga hasil uji statistik dalam penelitian ini dapat menerima Hipotesis 2.

3) Uji Hipotesis 3 : *Employee Engagement* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel *Employee Engagement* terhadap variabel Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai C.R = 2.274 dan nilai probabilitas = $0,023 < 0,05$. Nilai probabilitas dibawah 0,05. Sehingga hasil uji statistik dalam penelitian ini dapat menerima Hipotesis 3.

4) Uji Hipotesis 4 : Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel Kompensasi terhadap variabel Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai C.R = 2.382 dan nilai probabilitas = $0,017 < 0,05$. Nilai probabilitas dibawah 0,05. Sehingga hasil uji statistik dalam penelitian ini dapat menerima Hipotesis 4.

5) Uji Hipotesis 5 : Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai C.R = 2.900 dan nilai probabilitas = 0,004 < 0,05. Nilai probabilitas dibawah 0,05. Sehingga hasil uji statistik dalam penelitian ini dapat menerima Hipotesis 5.

4.3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 4.9

Standardized Direct Effects

Keterangan	Pelatihan	Kompensasi	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Employee Engagement	0,222	0,373	0	0
Kinerja Karyawan	0,261	0,223	0,226	0

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa pada pengujian hubungan terhadap variabel Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa pengaruh variabel Pelatihan memberikan dampak yang paling besar (0,261). Sedangkan pada pengujian hubungan terhadap variabel *Employee Engagement*, menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi memberikan dampak yang paling besar (0,373).

Tabel 4.10

Standardized Indirect Effects

Keterangan	Pelatihan	Kompensasi	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Employee Engagement	0	0	0	0
Kinerja Karyawan	0,050	0,084	0	0

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi *Employee Engagement* adalah lebih besar (0,084) dibandingkan pengaruh variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi *Employee Engagement* (0,050).

Tabel 4.21

Standardized Total Effects

Keterangan	Pelatihan	Kompensasi	Employee Engagement	Kinerja Karyawan
Employee Engagement	0,222	0,373	0	0
Kinerja Karyawan	0,311	0,307	0,226	0

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa yang memberikan pengaruh paling besar terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah variabel Pelatihan (0,311), dan yang memberikan pengaruh paling besar terhadap variabel *Employee Engagement* adalah variabel Kompensasi (0,373).

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- 1) Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kompensasi yang sesuai dengan harapan seorang karyawan akan meningkatkan *engagement* karyawan tersebut terhadap perusahaan dimana dia bekerja.
- 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Program pelatihan yang baik akan meningkatkan *engagement* karyawan terhadap perusahaan di tempat ia bekerja.
- 3) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan cenderung memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.
- 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi karyawan yang bekerja disana, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kemampuan dirinya, sehingga kinerjanya pun akan meningkat.
- 5) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan merupakan salah satu sarana perusahaan agar setiap karyawan lebih mengenal tentang perusahaan dan juga lebih mengerti dan cakap akan pekerjaan dan tugas-tugas yang nanti akan diberikan kepada mereka.
- 6) Variabel *Employee Engagement* secara positif memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan meningkatkan Kompensasi akan meningkatkan tingkat *Employee Engagement* dan juga berpengaruh dalam meningkatnya Kinerja Karyawan.
- 7) Variabel *Employee Engagement* secara positif memediasi pengaruh variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan meningkatkan program Pelatihan menjadi lebih baik maka akan meningkatkan tingkat *Employee Engagement* dan juga berpengaruh dalam meningkatnya Kinerja Karyawan.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan meskipun sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penelitian ilmiah. Keterbatasan penelitian ini antara lain :

- 1) Tidak bisa didapatkannya data dari perusahaan yang lebih mendetail seperti total jumlah absensi dan jumlah produksi total dalam periode beberapa bulan terakhir.
- 2) Obyek penelitian adalah seluruh karyawan bagian produksi PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan yang berjumlah 216 orang, tetapi yang sesuai dengan kriteria penelitian, yaitu yang sudah bekerja minimal selama 1 tahun hanya sekitar 150 orang, dimana jumlah tersebut mencukupi untuk kebutuhan pengolahan data SEM namun kurang maksimal.

5.3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran-saran bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan variabel Kinerja Karyawan atau variabel *Employee Engagement* sebagai variabel dependen dalam penelitiannya adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam penelitian ini jumlah sample yang digunakan telah memenuhi syarat penelitian SEM, akan tetapi untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan jumlah sample yang lebih banyak lagi agar lebih mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.
- 2) Disarankan untuk menggunakan variabel bebas yang lain atau menambah variabel bebas sehingga dapat menunjukkan hasil yang lebih akurat mengenai pengaruh terbesar terhadap variabel-variabel dependen.

DAFTAR PUSTAKA

- Affini, Dinar Nur dan Ngadino Surip, 2018. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement yang Berdampak Pada Turnover Intentions*. Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis/Volume IV, No. 01, Maret 2018: 117-131
- Aguinis, H.V. and Kraiger, K. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, Vol.60 No.1, pp.451-474.
- Agusta, Leonardo dan Eddy Madiono Sutanto, 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. AGORA Vol. 1, No. 3, (2013)
- Anitha J, 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323
- Arslan, Muhammad, 2018. Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, <https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>
- Banirestu, Herning, 2016. *Saatnya Melibatkan Karyawan Bekerja dengan Kepala dan Hati*. SWA, <<http://swa.co.id/swa/trends/management/saatnya-melibatkan-karyawan-bekerja-dengan-kepala-dan-hati/>> [diakses 12 April 2017]
- Captureasia, 2009. *Konsep dan Pelatihan yang Sesuai dengan Sertifikasi*. Jakarta: People and Organization Departement
- Dessler, Gary, 2009. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dewi, Diah Indiana, 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO) Kantor Pusat*. FISIP UI, Jakarta.
- Do, Tung Thanh, 2018. How spirituality, climate, and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Edralin, Divina M, 2011. Training and Development Practices of Large Philippines Companies. *Asia Pacific Business Review*, 2011, vol. 17, issue 2, 225-239
- Erbasi, Ali dan Tugay Arat, 2012. The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Job Satisfaction : An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, Vol.5, No.10

- Ferdinand, Augusty, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gallup, 2006. *Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward*. the Gallup Management Journal.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guan, Xiaoyu dan Frenkel, Stephen, 2018. How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Guan, Xiaoyu dan Frenkel, Stephen, 2018. How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Ibrahim, Rosli, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare, 2017. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, doi: 10.1108/EJTD-08-2016-0066
- Johnson, Karen R., Sunyoung Park, Kenneth R. Bartlett, 2018. Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0094>
- Joushan, Shindie Aulia, 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian, Bogor.
- Kahn, W.A, 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724.
- Kasemsap, Kijpokin, 2013. Strategic Human Resource Practice : A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 04, No. 01
- Kim, Ji Hoon Song Doo Hun Lim In Gu Kang Woocheol, 2014. Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization*, Vol. 21 Iss 5 pp. 290 – 309
- Kirkpatrick, Ronald L, 1994. *Evaluating Training Program: The Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Lewiuci, Princes Grace dan Ronny H. Mustamu, 2015. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin*. AGORA Vol. 4, No. 2, (2016)
- Lim, Ghee Soon, Robert L Mathis, dan John H Jackson, 2010. *Human Resource Management*. Cengage Learning Asia Pte Ltd, Singapore.

- Macey W.H and Schneider B, 2008. *The Meaning of Employee Engagement*. Industrial and Organizational Psychology, 1.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006. *Evaluasi Kinerja SDM, Edisi Kedua*. Bandung : Refika Aditama.
- McBain., 2007. The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*, Vol. 6. Iss: 6, 16 – 19.
- Milkovich, George T, dkk. 2011. *Compensation (10th ed.)*. McGraw-Hill, Singapore.
- Mondy, R. Wayne, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Murty , Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih, 2012. *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)*. STIE Perbanas Surabaya Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228
- Nathania, Catherine, 2016. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung*. Universitas Lampung, Bandar Lampung
- Nazir, Owais dan Islam, Jamid Ul. 2017. Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 Issue: 1, pp.98-114
- Noe, Raymond A., dkk., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat
- Ologbo, Andrew C dan Saudah Sofian, 2013. Individual and Organizational Factors of Employee Engagement Work Outcomes. *International Journal of Behavioral Sciences*. Vol. 3, No. 3;March 2013
- Pakpahan , Edi Saputra, Siswidiyanto dan Sukanto, 2012. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 2, No. 1, Hal. 116-121
- Pratama , Rizaldi Aga dan Mochamad Djudi Mukzam, 2018. *Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 62 No. 2
- Qureshi , Mohammed Owais dan Syed Rumaiya Sajjad, 2015. An Empirical Analysis of The Impact of Compensation on Job Performance and Work-Family Conflict in The Kingdom Of Saudi Arabia-“A Correlation Model”. *European Scientific Journal February 2015 edition* vol.11, No.4 ISSN: 1857 – 7881
- Robbins, P. Stephen, 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

- Rustono, Anton dan M. Fattah Akbary, 2015. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun (Dapen) Telkom Bandung*. e-Proceeding of Management : Vol.2, No.2 Agustus 2015 | Page 1172
- Saks, Alan M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619
- Saleleng , Max dan Agus Supandi Soegoto, 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan dan Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan*. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.695-708
- Sari, Lia Kumala, 2016. *Membangun Employee Engagement dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sriwahana Adityakarta di Boyolali)*. Institut Agama Islam Negeri, Surakarta
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire:A cross-national study. *Educational and Psychological Measurment*, 66(4), 701-716.
- Sigit, A Saputra, 2010. *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Umum di Surabaya dan Sidoarjo*. Skripsi STIE Perbanas tak diterbitkan.
- Stanton, P. and Nankervis, A. 2011. Linking strategic HRM, performance management and organisational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 67-84.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- _____, 2013. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta
- Werther & Davis. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen*. Dalam Jimmy L. Gaol. Jakarta: Grasindo
- Xiaodan , Mingming Feng, "Abby" Wang Jagjit S. Saini, 2015. Monetary compensation, workforceoriented corporate social responsibility, and firm performance. *American Journal of Business*, Vol. 30 Iss 3 pp. 196 - 215