

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(Studi Empiris pada Karyawan KSP Utama Karya  
Se-Karesidenan Kedu)**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh :  
**Khikma Wintoro**  
NPM. 19.0101.0029

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2023**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu sistem operasi pada setiap perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menjadi kunci keberlangsungan hidup perusahaan tersebut. Manusia merupakan salah satu sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi kerja, bagaimanapun baiknya satuan kerja, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak akan punya arti tanpa manusia yang mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya. Oleh karenanya, setiap satuan kerja perlu memperhatikan bagaimana cara untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan sebaik baiknya. Tujuannya adalah mewujudkan kinerja perusahaan semaksimal mungkin. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sejauh mana atau tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan pada periode tertentu. Di dalam kinerja suatu perusahaan terdapat kinerja masing masing karyawan yang menjadi penyokongnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan atau karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2015:29).

Koperasi merupakan suatu organisasi ekonomi yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-orang demi kepentingan bersama. Keberadaan Koperasi dalam dunia usaha dan perd agangan, sangatlah penting dan strategis untuk menggerakkan dan mengarahkan kegiatan pembangunan di bidang ekonomi, terutama dalam rangka menghadapi arus globalisasi dan liberalisasi

perekonomian dunia yang semakin kompleks (Waruwu, 2019). Koperasi mempunyai kedudukan sama dengan badan usaha lain, sehingga dalam menjalankan usahanya koperasi mengikuti hukum-hukum yang rasional dan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan. Salah satu koperasi yang beroperasi di lingkup Magelang adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya. KSP Utama Karya merupakan koperasi yang terdiri dari enam daerah cabang operasional, yakni Magelang, Muntilan, Temanggung, Wonosobo, Purworejo dan Kebumen. Masing masing cabang memiliki hasil pencapaian yang berbeda namun memiliki target yang sama. Pencapaian inilah yang pada akhirnya disebut sebagai kinerja karyawan. Berikut adalah data pencapaian yang berupa presentase jumlah pencairan dana di setiap bulannya:

**Tabel 1. 1**  
**Data Presentase Jumlah Kredit KSP Utama Karya**  
**Periode 2022 – Maret 2023**

<b>Cabang</b>	<b>Resume 2022</b>	<b>Januari</b>	<b>Februari</b>	<b>Maret</b>	<b>April</b>
Magelang	74%	91%	96%	91%	83%
Muntilan	71%	90%	91%	100%	83%
Temanggung	72%	81%	90%	76%	68%
Wonosobo	74%	91%	97%	85%	76%
Purworejo	71%	85%	91%	99%	97%
Kebumen	72%	99%	85%	90%	97%

*Sumber Data : Data Pencairan Kredit KSP Utama Karya, 2023*

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa sejak tahun 2022 pencapaian setiap cabang KSP Utama Karya belum memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan yakni Rp. 45.600.000.000 selama satu tahun pada masing masing cabang. Bahkan ketidaktercapaian juga terus berlanjut hingga bulan April tahun 2023 yang seharusnya setiap cabang melakukan kredit sebesar Rp. 4.400.000.000 pada setiap bulannya. Pencapaian terbaik hanya

didapat oleh satu cabang saja yakni cabang Muntilan pada bulan Maret 2023, sedangkan cabang lain bahkan ada pada angka 68%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi *inconsistency* kinerja para karyawan KSP Utama Karya. *Inconsistency* ini diduga disebabkan oleh berbagai macam faktor, baik dari faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan prioritas kebutuhan nasabah, juga faktor internal perusahaan seperti rendahnya kapabilitas dan *performamce* dari karyawan, sehingga berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *employee engagement* (Astuti, 2022). Oleh karenanya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan faktor *employee engagement*. Handoyo (2017), menyatakan *employee engagement* sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai nilai yang diterapkan dalam organisasi. Perusahaan selaku induk kerja haruslah menciptakan kenyamanan serta kondusifitas sehingga mampu memacu karyawannya untuk bekerja dengan rasa keterikatan terhadap perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga akan semakin baik pula. Namun berbanding dengan hasil penelitian Aminudin dan Mahadika (2019) yang menyatakan bahwa *employee engagement* justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika *employee*

*engagement* yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi maka kinerja yang dihasilkan malah semakin buruk.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Allen & Meyer (2006), menyatakan komitmen organisasi adalah kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta adanya keinginan untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan reaksi perilaku karyawan dalam lingkungan pekerjaan yang berupa keinginan kuat untuk menjadi bagian dari suatu organisasi ataupun perusahaan, sehingga karyawan tersebut bersedia mengerahkan seluruh upaya yang dimiliki dan menerima segala aspek yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki peranan untuk memberikan pemenuhan aspek yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan karyawannya. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan sikap berkomitmen terhadap organisasi, sehingga kinerja yang dihasilkan pun juga akan semakin meningkat. Hal ini didukung dengan penelitian Marimin dan Santoso (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika karyawan memiliki rasa komitmen yang baik terhadap perusahaan atau organisasi, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik pula. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ayu dan Wijaya (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Artinya, seberapa besar rasa komitmen terhadap perusahaan, tidak akan mempengaruhi bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Faktor ketiga yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Handoko (2017) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam organisasi karena kepuasan kerja merupakan sumber penting dari motivasi kerja seorang karyawan. Ketika seorang karyawan merasa puas dengan lingkungan dan kondisi pekerjaan mereka, maka hal ini dapat berdampak pada perilaku karyawan dalam bekerja, sehingga bagaimana tingkat kepuasan kerja yang diperoleh dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Maka kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong kinerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil dari penelitian Fauziek dan Yanuar (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, tinggi atau rendahnya rasa puas yang didapatkan oleh karyawan, tidak akan mempengaruhi bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Penentuan motivasi kerja sebagai variabel mediasi didukung oleh hasil penelitian Astuti (2022) yang membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.. penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebagai seorang karyawan yang menjalankan suatu organisasi yaitu pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya Se-Karesidenan Kedu dibutuhkan sikap karyawan yang berkomitmen dalam organisasi serta memiliki rasa keterlibatan yang tinggi sebagai karyawan KSP Utama Karya sehingga karyawan tersebut memiliki rasa kepuasan kerja terhadap perusahaan yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja karyawan. Meningkatnya kinerja karyawan ini tentunya akan memicu karyawan untuk bisa mencapai target-target yang di berikan oleh KSP Utama Karya Se-Kerasidenan Kedu. Dengan begitu KSP Utama Karya Se-Karesidanan kedu bisa mencapai titik kejayaanya pada setiap tahunya, dimana titik kejayaan tersebut bisa dicapai apabila seluruh karyawannya mencapai target-target yang di tentukan.

Berdasarkan fenomena dan riset dari hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, maka penelitian ini mengangkat permasalahan untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

6. Menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
7. Menguji dan menganalisis Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Teoritis**

Penelitian ini memberikan pemahaman yang semakin mendalam tentang adanya pengaruh *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampak dari kepuasan kerja. Penelitian ini juga dapat dijadikan sumber referensi bagi penelitian yang akan datang dengan topik serupa.

##### **2. Praktisi**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada manajemen perusahaan serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Telaah Teori

##### 1. Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Menurut *Fritz Heider* (1958) teori atribusi merupakan sebuah kerangka kerja untuk memahami bagaimana setiap individu menafsirkan perilaku mereka sendiri dan perilaku orang lain. Teori atribusi menekankan pada bagaimana individu menafsirkan berbagai kejadian dan bagaimana hal ini berkaitan dengan pemikiran dan perilaku mereka. Terdapat tiga tahap yang mendasari proses suatu atribusi menurut:

- a. Seseorang harus melihat atau mengamati suatu perilaku.
- b. Seseorang harus percaya bahwa perilaku itu sengaja dilakukan.
- c. Seseorang harus menentukan apakah mereka percaya bahwa orang lain dipaksa untuk melakukan perilaku tersebut atau tidak.

Pada dasarnya teori atribusi menyatakan bahwa bila individu-individu mengamati perilaku seseorang, mereka mencoba untuk menentukan apakah perilaku itu ditimbulkan secara internal atau eksternal. Kemudian Bernard Weiner (1974), mengembangkan teori atribusi tersebut. Teori ini membahas tentang bagaimana individu menarik kesimpulan tentang penyebab dari suatu perilaku, baik itu perilaku dirinya maupun perilaku seseorang (termasuk organisasi) lainnya. Dari tulisan Heath dan McDermott, dapat dideskripsikan beberapa asumsi teori atribusi yang dirumuskan Heider dan Weiner, yaitu: (i) individu cenderung ingin mengetahui penyebab perilaku

yang mereka lihat; (ii) individu menggunakan proses sistematis dalam menjelaskan perilaku; (iii) sekali atribut dibuat, atribut itu memengaruhi perasaan dan perilaku berikutnya; (iv) individu memiliki alasan untuk membangun impresinya terhadap orang lain.

Teori atribusi menyatakan bahwa bila individu mengamati perilaku orang lain, mereka mencoba untuk menentukan apakah itu ditimbulkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri dalam keadaan sadar, seperti ciri kepribadian, kesadaran, dan kemampuan. Sebaliknya, perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, yang artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi, seperti adanya pengaruh sosial dari orang lain. Menurut Robbins (2003) penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini:

- 1) Kekhususan. Artinya seseorang akan mempersepsikan perilaku individu lain secara berbeda dalam situasi yang berlainan. Apabila perilaku seseorang dianggap biasa maka akan dinilai sebagai atribusi internal. Sebaliknya, apabila perilaku dianggap suatu hal yang luar biasa maka individu lain yang bertindak sebagai pengamat akan memberikan atribusi eksternal
- 2) Konsensus. Artinya jika semua orang mempunyai kesamaan pandangan dalam merespon perilaku seseorang dalam situasi yang sama. Apabila konsensusnya tinggi, maka termasuk atribusi

internal. Sebaliknya, apabila konsensusnya rendah, maka termasuk atribusi eksternal.

- 3) Konsisten. Artinya jika seseorang menilai perilaku-perilaku orang lain dengan respon yang sama dari waktu ke waktu. Semakin konsisten perilaku itu, orang akan menghubungkan hal tersebut dengan sebab-sebab internal.

Teori atribusi merupakan bagaimana seseorang dapat memahami reaksi terhadap kejadian di lingkungan di sekitar individu tersebut. Dengan memahami alasan bagaimana peristiwa tersebut dapat terjadi. Teori atribusi mengungkapkan bahwa ada kelakuan yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik seseorang, oleh karena itu dengan mengamati kelakuan individu orang yang mengamati tersebut dapat mengetahui sikap dan karakteristik orang yang diamati tersebut dan bisa memprediksi kelakuan individu saat menghadapi situasi. *Fritz Heider* juga menjelaskan bahwa teori atribusi berkaitan dengan proses manusia dalam menentukan penyebab maupun motif tentang perilaku seseorang. Teori ini menjelaskan tentang sebab-sebab perilaku manusia, apakah perilaku itu disebabkan disposisi internal (misal motif, sikap) ataukah oleh keadaan eksternal. Teori atribusi juga menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal dan eksternal. Sehingga pada akhirnya atribusi internal maupun eksternal dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berbentuk evaluasi kinerja individu. Pada teori atribusi, *Heider* juga

mengemukakan bahwa seseorang dapat mencipatkan dua atribusi dalam dirinya (Sumartik, 2019), antara lain:

- a. Atribusi internal adalah inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang.
- b. Atribusi eksternal adalah inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi maupun kondisi saat dimana ia berada

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini menggunakan teori atribusi sebagai dasar analisis karena di dalam teori ini dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan salah satu bentuk deskripsi dari perilaku timbal balik karyawan terhadap perusahaan. Perilaku karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang digolongkan ke dalam atribusi eksternal maupun internal. *Employee engagement*, komitmen organisasi dan kepuasan dalam bekerja merupakan bentuk pengaruh atribusi internal. Sehingga, teori atribusi merupakan teori yang sesuai dengan penelitian ini.

## **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan lazim juga disebut prestasi kerja. Prawirosentono & Suyadi (2014) menyatakan performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mangkunegara (2019), kinerja karyawan adalah hasil secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Nurmansyah (2021). Kinerja adalah hasil yang didapat dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan pada suatu periode tertentu. Simamora (2017), kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Sedangkan Rivai dan Sagala (2019), menyatakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target yang dicapai perusahaan. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Silitonga, 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan, dilihat secara nyata secara kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan satuan kerja dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan sikap bertanggung jawab. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator. Sutrisno (2019) indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

Kinerja adalah proses pelaksanaan kerja dari hasil kerja, maka untuk mengetahui apakah kinerja seorang pegawai baik atau buruk perlu dilakukan penilaian kinerja. Untuk melakukan penilaian kinerja

diperlukan ukuran kinerja yang disebut standar kinerja. Mondy dan Noe dalam Astrama et al (2021) menyatakan bahwa dimensi kinerja merupakan standar kinerja atau faktor-faktor yang dievaluasi dalam melaksanakan pekerjaan sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work* adalah yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang pegawai.
- 2) *Quality of work* adalah yang berkaitan dengan ketelitian dan kecermatan hasil kerja.
- 3) *Inisiatif* adalah yang berkaitan dengan keinginan untuk maju, mandiri, dan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 4) *Adaptability* adalah yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
- 5) *Cooperation* adalah yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan sesama teman kerja.

### **3. *Employee Engagement***

Sun & Bunchapattanasakda (2019). Menyatakan bahwa *employee engagement* adalah pemberdayaan anggota organisasi dalam menjalankan perannya yang mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional. Handoyo (2017) menyatakan *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Sedangkan menurut Kahn (1990) *employee engagement* adalah kemampuan dan kemauan seseorang untuk berkontribusi terhadap

kesuksesan organisasi, seperti keinginan untuk memberikan usaha tanpa diminta (*discretionary effort*), hingga melampaui apa yang diharapkan.

Berdasarkan pemaparan di atas, *employee engagement* adalah bentuk sikap emosional seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, dimana karyawan tersebut benar benar peduli, merasa terikat dan bertanggung jawab, tidak bekerja hanya untuk gaji melainkan murni untuk berkontribusi secara maksimal. *Employee engagement* dapat diukur dengan beberapa indikator. Menurut Schaufeli *et. al* (2013) indikator dari *employee engagement* adalah sebagai berikut :

- a. Aspek *Vigor*. *Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan serta gigih dalam menghadapi kesulitan.
- b. Aspek *Dedication*. Aspek ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.
- c. Aspek *Absorption*. Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Ciri-ciri Employee Engagemen, karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya memiliki sifat umum Finney (2018) yaitu:

- 1) Mempercayai misi organisasi mereka
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
- 4) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan 22 sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- 5) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- 6) Menghormati manajer mereka
- 7) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- 8) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- 9) Memberikan yang terbaik kepada organisasi

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi employee engagement Mujiasih (2015) yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai karyawan,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan.

- 4) Bagian top management yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan

#### **4. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Allen & Meyer (2013) sebagai suatu konstruk psikologis yang terdiri dari tiga bentuk komitmen yakni afektif, normatif dan berkelanjutan. Edison et al (2016), menyatakan komitmen organisasi adalah suatu bentuk dimana pegawai atau karyawan yang terdapat dalam organisasi atau pemerintahan tersebut memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen merupakan sikap mengabdikan pegawai oleh organisasi dan untuk terus berjuang mencapai tujuan yang direncanakan dalam berbagai kondisi. Oleh karena itu, *organizational commitment* dapat meningkatkan dedikasi pegawai terhadap organisasi (Kurniawan et al., 2020).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah dimensi perilaku yang muncul dari diri karyawan yang berbentuk rasa keterlibatan terhadap organisasi dan dapat digunakan dalam penilaian kecenderungan karyawan sebagai upaya untuk bertahan pada organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat diukur dengan beberapa indikator. Mayer & Allen (1991), mendefinisikan indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- a. **Komitmen Afektif**, merupakan keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan.
- b. **Komitmen Berkesinambungan**, merupakan keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi.
- c. **Komitmen Normatif**, merupakan keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Komitmen organisasi dalam diri karyawan juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut Priansa (2016;236):

1.) Penyesuaian

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

## 2.) Meneladani

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

## 3.) Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan nilai organisasi.

## 4.) Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendorong keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh karyawan tersebut.

## 5. Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2017), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Luthans (2014:243), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka melakukan hal-hal penting. Selain itu, Mangkunegara (2017), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan

kondisi dirinya, dengan demikian kepuasan kerja dapat berarti sebuah rasa yang muncul akibat dari harapan yang tercapai pada saat melakukan pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, kepuasan kerja adalah perasaan yang muncul dari seorang karyawan terhadap hasil timbal balik yang diterima dari perusahaan, dengan banyaknya hasil yang diyakini seharusnya diterima oleh karyawan tersebut. Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator. Afandi (2018) mendefinisikan indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah atau Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, Afandi (2018;73) adalah sebagai berikut:

1.) Pemenuhan Kebutuhan (*Needs Fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2.) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima orang tidak akan puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3.) Pencapaian Nilai (*Values Attainment*)

Kepuasan merupakan hal dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4.) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5.) Budaya Organisasi (*organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

Nitisemito (2019, hlm. 89) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan

tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1.) Pekerjaan akan lebih cepat di selesaikan

Disamping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih)

2.) Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3.) Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4.) Perpindahan karyawan dapat diperkecil

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5.) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

## B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi alat penunjang dari analisis sekaligus landasan teori di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ayu dan Wijaya (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian adalah 52 orang karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji T, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Integritas dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial. Serta komitmen organisasi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Arista dan Kurnia (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, *employee engagement* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 93 orang karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji T, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial. Namun *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Namun stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hadi dan Mahadika (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan dibantu dengan program PLS dalam analisa data. Populasi dalam penelitian ini adalah 58 orang karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji T, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini adalah keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Serta budaya kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Marimin dan Santoso (2020) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja pada kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta. Penelitian ini merupakan jenis penelitian explanatory dan menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji t, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian ini, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Serta keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Yusnar dkk (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior*, keterlibatan kerja terhadap kinerja perawat RSUD Majenang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 115 orang karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji t, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini adalah kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *Organizational citizenship* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Fauziek dan Yanuar (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 75 orang karyawan yang keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji t, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap stres kerja. Selain itu stres kerja juga berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, stres kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Astuti (2022) melakukan penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan

dibantu dengan program PLS dalam analisa data. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 72 orang karyawan dan keseluruhannya menjadi sampel penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji t, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini adalah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Handayani dan Ekhsan (2022) melakukan penelitian tentang peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 113 orang karyawan sedangkan sampelnya sejumlah 88 orang yang didapat dari rumus slovin. Alat analisis yang digunakan yaitu Uji Regresi, Uji t, Uji F dan Uji R. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu kepuasan kerja yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta kepuasan kerja yang terbukti memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **C. Perumusan Hipotesis**

### **1. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Heinz (2022), *Employee engagement* adalah sebuah konsep dalam sumber daya manusia yang mengacu pada sejauh mana karyawan diinvestasikan, dimotivasi, dan bergairah dengan pekerjaan yang mereka

lakukan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Maka dapat dipahami bahwa keterlibatan karyawan adalah sebuah kondisi dimana karyawan merasa termotivasi dengan pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki rasa termotivasi akan selalu ingin berpartisipasi dan merasa bersemangat secara penuh atas pekerjaan tersebut, sehingga pada akhirnya kinerja karyawan tersebut dapat meningkat secara terus menerus.

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa atribusi dibagi menjadi dua yakni atribusi internal dan eksternal. Atribusi internal merupakan inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang. Sedangkan atribusi eksternal merupakan inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi dan kondisi. *Employee engagement* merupakan salah satu bentuk atribusi internal yang dapat membantu karyawan untuk senantiasa mengembangkan rasa tanggung jawabnya atas pekerjaan yang dimiliki. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung pula dengan hasil penelitian dari Marimin dan Santoso (2020) yang juga menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka kinerja yang dihasilkan pun akan semakin baik. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H1: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Robinson (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini akan menjalin sebuah refleksi tak nampak yang secara langsung membuat karyawan selalu mengutamakan nilai dari organisasi atau perusahaan tersebut. Ketika karyawan dan perusahaan memiliki refleksi yang baik, maka akan timbul rasa nyaman dalam bekerja sehingga pada akhirnya karyawan tersebut dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan.

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa atribusi dibagi menjadi dua yakni atribusi internal dan eksternal. Atribusi internal merupakan inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang. Sedangkan atribusi eksternal merupakan inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi dan kondisi. Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu bentuk atribusi internal. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Marimin dan Santoso (2020) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung pula oleh hasil penelitian Handayani dan Ekhsan (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, maka kinerja yang dihasilkan pun akan semakin meningkat. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah :

## **H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja**

### **Karyawan.**

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang karyawan yakini seharusnya diterima. Dapat dikatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila kebutuhan yang diinginkannya dapat terpenuhi. Semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi dan begitu juga sebaliknya yang mana tingkat kepuasan ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa atribusi dibagi menjadi dua yakni atribusi internal dan eksternal. Atribusi internal merupakan inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang. Sedangkan atribusi eksternal merupakan inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi dan kondisi. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk atribusi internal yang muncul dari diri karyawan masing masing. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung pula oleh hasil penelitian Marimin dan Santoso (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa kepuasan yang dimiliki oleh

karyawan maka kinerja yang dihasilkan akan semakin meningkat. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja**

**Karyawan.**

**4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah sebuah kondisi dimana karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki rasa keterlibatan akan selalu ingin berpartisipasi dan merasa bertanggung jawab secara penuh atas pekerjaan tersebut. Ketika seorang karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab dari pekerjaan yang karyawan tersebut sangat ingin terlibat di dalamnya, maka akan timbul rasa kepuasan atas pencapaian yang didapat oleh karyawan itu sendiri. Sebagaimana dijelaskan dalam teori atribusi, perilaku keterlibatan ini merupakan bentuk atribusi internal yang dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan ataupun bagi karyawan tersebut. Salah satu bentuk dampaknya adalah kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan semakin meningkat. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H4: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kepuasan**

**Kerja.**

## **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi adalah sebuah bentuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi yang dimiliki oleh karyawan dengan selalu mengutamakan nilai dari organisasi atau perusahaan tersebut. Komitmen ini harus dibangun dengan sebaik baiknya agar suasana atau kondisi kerja yang ada dapat memenuhi harapan karyawan, salah satu caranya adalah dengan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaannya. Sebagaimana dijelaskan dalam teori atribusi, komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk atribusi internal yang dapat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan. Ketika suasana kerja yang dihasilkan oleh adanya komitmen organisasi telah sesuai dengan harapan yang dimiliki oleh karyawan, maka secara otomatis akan timbul rasa kepuasan pada diri karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Handayani dan Ekhsan (2022) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi yang terbangun maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan semakin meningkat. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.**

## **6. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Rasa keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya merupakan sebuah keharusan yang sebaiknya dimiliki oleh setiap karyawan. Hal ini dikarenakan apabila seorang karyawan memiliki rasa keterlibatan yang baik, maka karyawan tersebut akan mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik baiknya. Namun dalam bekerja, karyawan juga memiliki hak untuk merasakan kepuasan atas pencapaian yang dimiliki. Pencapaian tersebut haruslah mendapatkan apresiasi yang sesuai sehingga karyawan tersebut dapat memperoleh kepuasan kerja atas hasil kerjanya. Ketika karyawan memiliki rasa puas yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan pun akan tinggi pula.

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa atribusi dibagi menjadi dua yakni atribusi internal dan eksternal. Atribusi internal merupakan inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang. Sedangkan atribusi eksternal merupakan inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi dan kondisi. Baik *employee engagement* maupun kepuasan kerja merupakan dua faktor yang tergolong ke dalam atribusi internal sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku karyawan tersebut dalam bekerja. Perilaku inilah yang kemudian akan menentukan seberapa baiknya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi

pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H6: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi adalah kondisi yang harus diciptakan dengan sebaik baiknya di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan oleh adanya pengaruh antara kondisi yang ada dengan tingkat kenyamanan yang didapat oleh karyawan saat bekerja. Bukan hanya karyawan yang harus mengutamakan nilai nilai perusahaan namun perusahaan juga harus menjamin keberlangsungan kerja karyawan tersebut. Bagaimana baiknya komitmen yang terjalin antara perusahaan dengan karyawan inilah yang kemudian dapat memicu timbulnya rasa kepuasan dalam bekerja, sehingga pada akhirnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut pun akan meningkat.

Berdasarkan teori atribusi, dijelaskan bahwa atribusi dibagi menjadi dua yakni atribusi internal dan eksternal. Atribusi internal merupakan inferensi yang dibuat terkait sikap, karakter maupun pribadi seseorang. Sedangkan atribusi eksternal merupakan inferensi yang dibuat seseorang mengenai situasi dan kondisi. Komitmen organisasi dan juga kepuasan kerja merupakan bentuk atribusi internal yang akan mempengaruhi bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku inilah yang kemudian akan

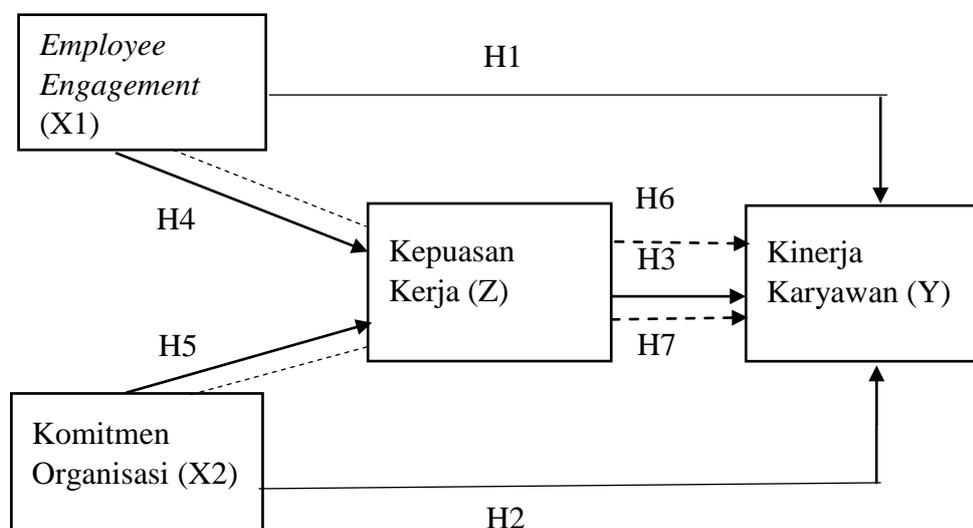
menentukan seberapa baiknya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Handayani dan Ekhsan (2022) bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karenanya hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H7: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan landasan teori dan penelitian terdahulu di atas, dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini dengan variabel bebas atau independen adalah *employee engagement* (X1) dan komitmen organisasi (X2) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi serta variabel terikat atau dependen adalah kinerja karyawan (Y). Berikut adalah model penelitiannya :

**Gambar 2. 1  
Model Penelitian**



Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X1 : *Employee Engagement*

X2 : Komitmen Organisasi

Z : Kepuasan Kerja

- → : Berpengaruh tidak langsung

→ : Berpengaruh langsung

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 120 karyawan KSP Utama Karya se-Karesidenan Kedu (Magelang, Muntilan, Temanggung, Wonosobo, Purworejo, Kebumen)

Sampel yang dimaksud dalam sebuah penelitian adalah bagian dari populasi yang akan diteliti oleh peneliti. Dalam penelitian ini metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh, Menurut Sugiyono (2020). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan kata lain sampling jenuh bisa disebut dengan sensus, dimana seluruh anggota populasi sebanyak 120 karyawan dijadikan sebagai sampel.

#### **B. Data Penelitian**

##### **1. Jenis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data melalui pengumpulan data dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Hal tersebut bisa berupa wawancara atau penyebaran kuesioner..

## **2. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan dari data primer pada penelitian ini adalah dengan cara memberikan atau menyebarkan kuisioner kepada responden secara langsung.

## **C. Variabel Penelitian dan Metode Pengukuran Variabel**

### **1. Variabel Penelitian**

Penelitian ini terdiri atas dua variabel yakni variabel independen, variabel mediasi dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan dan munculnya variabel dependen, sedangkan variabel mediasi adalah variabel penyela yang terletak di antara variabel dependen dan variabel independen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang termasuk kedalam variabel independen adalah *employee engagement* dan komitmen organisasi dengan variabel mediasi kepuasan kerja serta variabel dependen berupa kinerja karyawan.

### **2. Metode Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel pada pengkajian hasil kuisioner dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala likert dipergunakan dengan menaksir perilaku, anggapan dan tanggapan informan ataupun sekelompok kejadian sosial (Sugiyono, 2018). Setiap indikator dari variabel penelitian akan dituangkan dalam bentuk pertanyaan dengan lima kategori jawaban yang perhitungan skor nya adalah sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
- b. Setuju (S) diberi skor 4.
- c. Netral (N) diberi skor 3.
- d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

#### **D. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikan kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel tertentu. Definisi operasional berfungsi untuk menyamakan kemungkinan pengertian yang beragam agar tidak terjadi kesalah pahaman, berikut adalah definisi operasional dalam penelitian ini :

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan persepsi responden mengenai hasil atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan, dapat dilihat secara nyata secara kualitas dan kuantitasnya, mengacu pada satuan kerja yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan sikap bertanggung jawab. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan KSP Utama Karya akan menentukan keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan yakni pemenuhan target kredit setiap periode waktu tertentu. Menurut Sutrisno, E (2019) indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan Pekerjaan
- c. Inisiatif

- d. Kecekatan Mental

## **2. *Employee Engagement***

*Employee Engagement* merupakan persepsi responden mengenai bentuk sikap emosional seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, dimana karyawan tersebut benar benar peduli, merasa terikat dan bertanggung jawab, tidak bekerja hanya untuk gaji melainkan murni untuk berkontribusi secara maksimal. Menurut Schaufeli *et. al* (2013) indikator dari *employee engagement* adalah sebagai berikut :

- a. Aspek *Vigor*
- b. Aspek *Dedication*.
- c. Aspek *Absorption*.

## **3. *Komitmen Organisasi***

Komitmen organisasi merupakan persepsi responden mengenai dimensi perilaku yang muncul dari diri karyawan yang berbentuk rasa keterlibatan terhadap organisasi dan dapat digunakan dalam penilaian kecenderungan karyawan sebagai upaya untuk bertahan pada organisasi tersebut. Mayer & Allen (1991), mendefinisikan indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen Afektif.
- b. Komitmen Berkesinambungan.
- c. Komitmen Normatif.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi responden mengenai perasaan yang muncul dari seorang karyawan terhadap hasil timbal balik yang diterima dari perusahaan, dengan banyaknya hasil yang diyakini seharusnya diterima oleh karyawan tersebut. Afandi (2018), mendefinisikan indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan.
- b. Upah atau Gaji
- c. Promosi.
- d. Pengawas.

#### **E. Metode Analisis Data**

##### **1. Uji Kualitas Data**

###### **a. Uji Validitas**

Uji validitas pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang kita ingin ukur dan bukan mengukur yang lain. Uji validasi 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 (Ghpzali, 2018). Uji validasi diukur menggunakan Pearson Correlation, Rahma et al (2015). Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bivariate Person (*Product Moment Pearson*) yakni Teknik korelasi dengan menghitung

korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Uji validasi dapat dikatakan valid apabila signifikan  $< 0,05$  atau 5%. Hasil *Pearson Correlation sig.*  $0,05 =$  tidak valid hasil *Pearson Correlation*  $< sig.$   $0,05 =$  valid.

Adapun kriteria uji validasi adalah :

- 1) Apabila  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka item kuesioner tersebut valid.
- 2) Apabila  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka item kuesioner tersebut tidak valid.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu pengukuran menyatakan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa kesalahan dan karena itu menanggung konsistensi pengukuran sepanjang waktu serta di berbagai poin pada instrumen tersebut (Ghozali, 2018).

Pada penelitian ini pengukuran reliabilitas dibuktikan dengan menguji konsistensi dan stabilitas. Alpha cronbach' adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Alpha cronbach's dihitung dalam hal rata-rata interkorelasi antar item yang mengukur konsep (Sekaran & Bougie, 2017). Ghozali (2018) Menunjukkan

bahwa *Alpha cronbach's* dapat diterima jika  $> 0,6$ . Semakin dekat *alpha cronbach's* dengan 1, semakin tinggi kedalaman konsisten internal. Uji reliabilitas ini diolah menggunakan software SPSS 23.0 for Windows.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS 25.0 dengan pengujian regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh dari faktor faktor dalam penelitian (Sugiyono, 2010). Regresi linier berganda digunakan pada penelitian yang memiliki variabel bebas yaitu lebih dari satu.

$$Y = a + \beta_1 \cdot x_1 + \beta_2 \cdot x_2 + Z + e$$

$$Z = a + \beta_1 \cdot x_1 + \beta_2 \cdot x_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

$X_1$  : *Employee Engagement*

$X_2$  : Komitmen Organisasi

$\beta_1\beta_2$  : Koefisiensi Regresi

Z : Kepuasan Kerja

e : Error

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Ghozali (2018:97) menjelaskan bahwa koefisien determinasi berguna untuk memberikan pengetahuan mengenai kemampuan dari bentuk pengecekan dalam pemberian keterangan aneka variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai  $R^2$  yang mendekati angka satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Maka dalam hal ini pengecekan dilakukan dengan menggunakan *adjusted*  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1. Apabila angka *adjusted*  $R^2$  mendekati angka 1 artinya kapabilitas dari model adalah baik.

#### b. Uji F (*Goodness Of Fit*)

Uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*) (Ghozali, 2018). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara F hitung dan F tabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 atau 5%. Kriteria keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Apabila probabilitas signifikansi  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

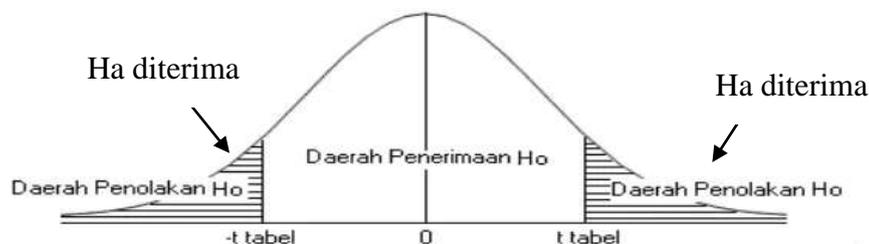
### c. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018:98) uji t ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial atau pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan melihat apakah hipotesis diterima atau tidak dengan cara membandingkan  $t_{tabel}$  dan  $t_{hitung}$ . Perhitungan kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  tingkat kesalahan 0,05. Penentuan nilai  $t_{tabel}$  menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan  $df = n-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel. Penentuan ini dapat dilihat pada nilai  $t$  di dalam tabel Coefficients, kriteria pengambilan keputusannya adalah :

$H_a$  : Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $p \text{ value} < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Artinya variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0$  : Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $p \text{ value} > \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Gambar 3. 1**  
**Penerimaan Hipotesis**



**d. Uji Mediasi (Uji Sobel)**

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Sobel test menghendaki asumsi jumlah sampel besar dan nilai koefisien mediasi berdistribusi normal (Ghozali, 2018). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variable independent X ke Variabel dependen Y melalui variable mediasi Z. Sobel test dapat diketahui melalui perhitungan dari rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan :

Sab = besarnya standar error pengaruh tidak langsung.

a = jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (Z)

b = jalur variabel mediasi (Z) dengan variabel dependen (Y)

sa = standar error koefisien a

sb = standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pada pengaruh tidak langsung maka dilakukan penghitungan nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh kemudian dikonfirmasi dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh variabel mediasi (Z) dalam memediasi hubungan variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Untuk memudahkan dalam menghitung sobel test, maka penulis menggunakan alat bantu kalkulator sobel.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dilihat dari hasil analisis data, maka dapat disimpulkan :

1. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### B. Keterbatasan Penelitian

1. Dalam proses pengambilan data informasi yang diberikan responden melalui kuesioner masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten. Karena Karena responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada sehingga terjadi tidak konsisten terhadap jawaban kuesioner. Hal ini bisa diantisipasi peneliti dengan cara mendampingi dan

mengawasi responden dalam memilih jawaban agar responden fokus dalam menjawab pernyataan yang ada.

### **C. Saran**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah atau mengganti variabel mediasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain Motivasi, Kepemimpinan dan Stres Kerja atau variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini serta berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian dengan menggunakan jenis perusahaan yang berbeda.
2. Diharapkan perusahaan mampu memberi apresiasi untuk kinerja karyawan seperti memberikan bonus, insentif dan reward ketika karyawan bekerja secara loyalitas terhadap perusahaan supaya karyawan dapat memberikan kontribusi secara maksimal.
3. Diharapkan perusahaan mampu menjalin hubungan yang baik dengan karyawannya agar karyawan merasa mempunyai rasa keterlibatan dengan perusahaan, sehingga karyawan mampu berkomitmen dengan baik dan komitmen tersebut bisa menunjang kinerja karyawan yang bertujuan untuk memaksimalkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- A.Allen, N. 1. & Meyer, J. P., (2006). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26-61-114
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Akkermans, J., Schaufeli, W.B., Brenninkmeijer, V., & Nlonk, W.B. (2013). The Eolw of Career Competenciens in the Job Demands-Resources Model, *Jurnal of Vacasional Behavior*.
- Allen and Meyer., (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Contintinuanance and NormativeCommitment to Organitazion*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Allen, N.J. dan J.P. Mayer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuanance and Normative Comitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18
- Astrama, M., Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. (2021). *Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan: Konsep dan Aplikasi dalam Penelitian*. CV. Media Sains Indonesia.
- Fitri, I, K, Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 52–65. <https://doi.org/http://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 Edisi* . Cetakan Ke IX. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gudono. (2017). Analisis data Multivariat (Edisi 4). Yogyakarta: BPF.
- Handoko (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : P Gramedia Pustaka.
- Handoko., (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : P Gramedia Pustaka.

- Handoyo, Agnes W. "Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata." *Agora*, vol. 5, no. 1, 2017.
- Heinz, (2022). *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Employee Engagement*. Jawa Timur: IKAPI
- Henry Simamora (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF.
- J. Supranto. (2016). *Statistik Teori dan Aplikasi Edisi Kedelapan*. Jakarta : Erlangga
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol 33, pp 692- 724.
- Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, D., Sunaryo, H., & Wahono, B. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 9(05).
- Lewiuci, P. G. & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101-107.
- Luthans, (2014:243). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Pada Kepuasan Kerja*. Surabaya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Murti, Citra D & Utami, Evy Rahman, Pengaruh Motivasi Kerja, Self Efficacy Dan Internal Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kredit Desa (BKD), *Vol., 5, No. 2, Hal., 197-207*, Des 2021.
- Nitisemito. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, etos kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurmansyah, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Murniningsih, Rochiyati, et al (2022). Development of business management to expand the market and increase the competitiveness of MSMEs. *Community Empowerment*, 7: 102-109.
- Prawirosentono. Suyadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Rajawali Press : Jakarta

- Priansa, (2016). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung
- Putra, A., Prihatini, D., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Busana Roxy Square Mall Jember dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 15. <https://doi.org/10.19184/jeam.v19i1.16207>
- Rivai, Veithzal dan Sagala (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. INDEKS kelompok GRAMEDIA
- Robbins, (2016). *Strategi Cerdas Dalam Pengembangan Inovasi Dan Perubahan Organisasi*. Anggota IKAPI No.181/JTE/2019, Jawa Tengah : P Lakeisha
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour (Edisi 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silitonga, E. S. (2020). *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Lingkungan Kerja*. Penebar Media Pustaka.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : SIE YKPN
- Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effect in Structural Equation Models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : PT. Alfabet.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Sumartik. (2019). *Perilaku Organisasi*. (S. B. Multazam & S. & M. T., Ed.) (Edisi 1). UMSIDA Press.
- Sun & Bunchapattanasakda. (2019). *Manajemen Strategik Teori dan Analisis* . Nusa Tenggara Barat: IKAPI.Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Tejpal. (2015). *Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers. Drishtikon: A Management Journal, Volume 7 Issue 1, 1 September 2015-March 2016, 22-40.*
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Depok : PT. Raja Grafindo Persada
- Waruwu (2019), “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Putra Mandiri Di Kabupaten Bandung Barat”, *Jurnal Education And Development. vol. 7,no.3,p.335,Aug.2019.*