

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)**

**TESIS**  
**Diajukan untuk Memenuhi Syarat**  
**Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Disusun Oleh : DWI**

**SULISTIONO**  
**NPM : 191003611010390**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)**  
**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945**  
**SEMARANG**  
**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)**

Diajukan Oleh :

DWI SULISTIONO  
NIM:191003611010390

Telah disetujui oleh :

Menyetujui, Dosen  
Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Suparjo, MP.

Pembimbing II



Prof. Dr. Gita Sugiyarti, SE, MSi.

**HALAMAN PENGESAHAN TESIS**

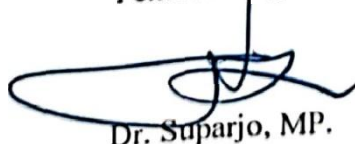
**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN MELALUI  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Kasus Pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)**

Oleh :  
DWI SULISTIONO  
NIM:191003611010390

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 6 September 2022  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I



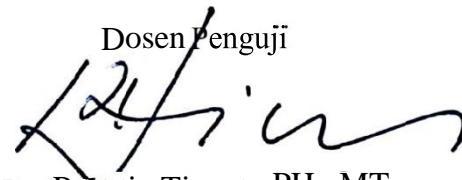
Dr. Suparjo, MP.

Pembimbing II



Prof. Dr. Gita Sugiyarti, SE, MSi.

Dosen Penguji



Dr. Prhatin Tiyanto PH., MT

Mengetahui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang



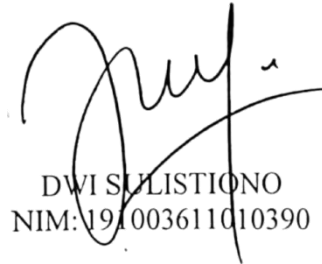
Dr. Prhatin Tiyanto PH., MT  
NIP. 195905301986031003

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencamtumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagian bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya.”

Semarang, 6 September 2022

Yang Membuat Pernyataan



DWI SULISTIONO  
NIM: 191003611010390

## ABSTRAK

Penelitian ini mengambil obyek pada PT. Ritra Cargo Logistik Semarang, dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pelatihan terhadap *employee engagement* dan dampaknya pada kinerja karyawan.

Sampel penelitian sebanyak 67 responden dengan menggunakan teknik proporsional random sampling yaitu pengambilan sampel berdasarkan divisi atau bagian kerja karyawan yang terdiri dari divisi administrasi keuangan, divisi koordinator operator, divisi marketing, divisi trucking, dan divisi operasional ekspor / impor. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan efek mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, program pelatihan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, pelatihan, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

## ABSTRACT

*This study took the object of PT. Ritra Cargo Logistik Semarang, where this study aims to analyze the effect of transformational leadership style, compensation and training on employee engagement and its impact on employee performance.*

*The research sample was 67 respondents using proportional random sampling technique, namely the sampling based on the division or employee work division consisting of the financial administration division, operator coordinator division, marketing division, trucking division, and export / import operational division. The data analysis technique used multiple linear regression with mediating effect.*

*The results show that transformational leadership style has a positive effect on employee engagement, compensation has a positive effect on employee engagement, training programs have a positive effect on employee engagement, transformational leadership style has a positive effect on employee performance, compensation has a positive effect on employee performance, training programs have a positive effect on employee performance. and employee engagement has a positive effect on employee performance.*

*Keywords: transformational leadership style, compensation, training, employee engagement and employee performance.*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Melalui *Employee Engagement* (Studi Kasus Pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)”, sebagai salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, yang berguna untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Tak lupa juga penulis panjatkan Shalawat serta salam bagi junjungan Nabi Muhammad SAW yang menjadikan pedoman bagi kehidupan umat muslim di seluruh dunia.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan dalam menyusun penulisan tesis ini, antara lain:


1. Prof. Dr. Suparno, MSi selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang telah memberikan motivasi bagi kita semua.
2. Dra. Nurchayati, SE, MM, Akt, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

3. Ketua Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT yang telah memberikan motivasi bagi kita semua dan mengarahkan dalam penyusunan Tesis ini.
4. Bapak Dr. Suparjo, MP. selaku Dosen Pembimbing utama Program Studi Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang selalu memberikan bimbingan dalam penulisan Tesis, sehingga dalam proses penulisan Tesis dapat berlangsung secara baik dan benar.
5. Ibu Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si. selaku Dosen Pembimbing kedua Program Studi Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang selalu memberikan bimbingan dalam penulisan Tesis, sehingga dalam proses penulisan Tesis dapat berlangsung secara baik dan benar.
6. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, terimakasih atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses belajar mengajar saat sedang berlangsung dalam perkuliahan.
7. Seluruh pihak dan kalangan yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini, tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis mengucapkan banyak terimakasih, berkat bantuan dan dorongan dari seluruh pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga mendapatkan gelar Magister Manajemen.

Akhir kata penulis ucapkan terimakasih, semoga tesis ini dapat berguna bagi kita semua, dan memberikan banyak manfaat bagi setiap orang yang membutuhkan ilmu pengetahuan serta bahan-bahan informasi.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Semarang, September 2022

Penulis  
  
( DWISULISTIONO )

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

1. Harta yang tak pernah habis adalah Ilmu pengetahuan dan ilmu yang tak ternilai adalah pendidikan.
2. Orang berilmu tentu memiliki kepribadian tangguh, yang bisa membawa diri, keluarga dan orang lain menuju kebahagiaan, serta bernilai manfaat bagi sesama.

### **PERSEMBAHAN**

1. Istri dan anak – anakku
2. Kedua orangtuaku
3. Teman – teman seperjuangan
4. Almamater

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II    TELAAH    PUSTAKA    DAN    PENGEMBANGAN    MODEL</b>	
<b>          PENELITIAN</b>	
2.1.Telaah Pustaka .....	10
2.1.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	10

2.1.2. Kompensasi .....	16
2.1.3. Program Pelatihan .....	21
2.1.4. <i>Employee Engagement</i> .....	27
2.1.5. Kinerja Karyawan .....	32
2.2. Penelitian Terdahulu .....	36
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	40
2.4. Pengembangan Model Penelitian .....	48
 BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian Dan Sumber Data .....	50
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	51
3.3. Populasi dan Sampel .....	56
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	58
3.5. Uji Instrumen Penelitian .....	59
3.6. Teknik Analisis Data .....	62
 BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian .....	67
4.1.1 Deskripsi Responden .....	67
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	70
4.2 Hasil Analisis Data .....	82
4.2.1 Model Pertama : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap <i>Employee</i> <i>Engagement</i> ( $Y_1$ ) .....	83

4.2.2 Model Kedua : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ) dan <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).....	87
4.3 Pembahasan.....	90
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	90
4.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	91
4.3.3 Pengaruh Program Pelatihan terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	92
4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan ....	92
4.3.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan .....	93
4.3.6 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan .....	94
4.3.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	94
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	96

5.2 Saran.....	97
5.3 Implikasi.....	97

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Research Gap.....	4
Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja PT. Ritra Cargo Logistik Semarang.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	54
Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Penelitian.....	55
Tabel 3.3 Populasi Penelitian `.....	56
Tabel 3.4 Sampel Penelitian.....	58
Tabel 3.5 Skala <i>Likert</i> .....	59
Tabel 3.6 Pengujian Validitas Variabel Penelitian.....	60
Tabel 3.7 Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian.....	61
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	68
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	69
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kompensasi.....	73
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Program Pelatihan .....	75
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	77
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	80
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Penelitian.....	83

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....	49

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberhasilan dan kegagalan yang dialami oleh perusahaan sangat ditentukan oleh peran pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal. Gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan tanggap kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan bisa maksimal. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keefektifitasan organisasi.

*Transformational leadership* ialah kemampuan seorang pemimpin memotivasi karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi, mampu menciptakan perubahan baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi dengan menunjukkan visi yang menginspirasi dan merupakan pemimpin yang optimis akan masa depan (Daft & Lane, 2008). Menurut hasil penelitiannya (Victoria & Rahardja, 2018) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memberikan loyalitas,

tenaga, waktu, keterampilan dan pengorbanan terhadap perusahaan sudah sepantasnya mendapatkan imbalan atau balas jasa yang sesuai. Hasibuan (2012) mengatakan kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Definisi lain menurut Sutrisno (2013) kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendapat lain mengatakan kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Menurut hasil penelitian Thesiasari et al. (2019), kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement*.

Pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik. Mangkunegara (2012), mengemukakan bahwa : “Pelatihan (*training*) ialah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non-managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Menurut hasil penelitian Nasution (2018), kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Employee engagement* telah menjadi salah satu *issue* dalam kajian manajemen sumber daya manusia, karena memberikan banyak manfaat bagi

perusahaan. Tidak hanya membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, *employee engagement* juga membuat karyawan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Menurut Bloom et al. (2014) “*employee engagement* ialah keinginan karyawan untuk bekerja secara totalitas kerja melebihi apapun, segala perbuatan dilakukan semata-mata hanya untuk pekerjaan.

Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja karyawan yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja karyawan yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat. Menurut (Sedarmayanti, 2011), “Kinerja karyawan merupakan terjemahan dari *employee performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”. Kinerja karyawan ialah sesuatu yang dicapai oleh karyawan, prestasi kerja yang diperhatikan oleh karyawan, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor (Dharma, 2002). Sedangkan menurut Gilber, yang dikutip Soekidjo (2003), “kinerja karyawan adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai karyawan”.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya

inkonsistensi hasil yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian hasil penelitian atau fenomena *research gap*.

Perbedaan tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian Victoria & Rahardja (2018), Nasution (2018) dan Wiguna (2015) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian Setjoadi et al. (2022). Thesiasari et al. (2019) dan Setiawan (2015) menyatakan yang sebaliknya. Penelitian Arifudin (2019) mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja menemukan hasil berpengaruh signifikan, hal ini berbeda dengan hasil penelitian Katidjan (2017) yang menemukan hasil tidak adanya pengaruh signifikan antara kompensasi dengan kinerja. Kemudian Wiguna (2015), Darmawan (2017), dan Pratama & Wismar'ain (2018) pada penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun Mohtamaji (2015) mendapatkan hasil yang berbeda yakni pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut diringkas pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
***Research gap***

<b>Hubungan Variabel</b>	<b>Peneliti dan Tahun</b>	<b>Hasil</b>
Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	Victoria & Rahardja (2018), Nasution (2018) dan Wiguna (2015)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja
	Setjoadi et al. (2022). Thesiasari et al. (2019) dan Setiawan (2015)	Kepemimpiunan transformasional tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja

Kompensasi terhadap kinerja	Arifudin (2019)	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
	Katidjan (2017)	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
Pelatihan terhadap Kinerja	Wiguna (2015), Darmawan (2017), dan Pratama & Wismar'ain (2018)	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja
	Mohtamaji (2015)	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja

Sumber : Beberapa penelitian terdahulu, 2022

Transportasi merupakan perpindahan barang dari satu lokasi ke lokasi yang lain, dari awal rantai suplai yang ada hingga sampai ketangan konsumen. Ada dua pihak yang menjadi kunci dalam transportasi, pihak yang pertama ialah pengirim dan kurir. Pengirim merupakan pihak yang melakukan pemindahan barang antara dua pihak dalam suatu rantai suplai, sedangkan kurir ialah pihak yang memindahkan barang

Semakin meningkatnya perkembangan dunia logistik, maka muncul pihak ketiga atau yang lebih dikenal dengan *Third Partry Logistics* (3PL) yang turut membantu dalam kegiatan logistik. Pihak ketiga memberikan suatu jangkauan logistik yang luas. Perusahaan-perusahaan yang ada menggunakan jasa perusahaan pihak ketiga tersebut, baik untuk pengiriman, pergudangan, sampai pada pemrosesan informasi. Dengan adanya perusahaan pihak ketiga akan membantu dalam memberikan harga yang lebih rendah, pelayanan yang lebih baik, peningkatan utilisasi aset, dan peningkatan fleksibilitas

Saat ini sudah cukup banyak perusahaan-perusahaan pihak ketiga (3PL) yang menawarkan berbagai macam-macam kelebihan yang saling bersaing satu

dengan yang lainnya. PT. Ritra Cargo Logistik Semarang merupakan salah satu perusahaan pihak ketiga sudah berjalan cukup lama di Indonesia. PT. Ritra Cargo Logistik Semarang menyediakan pelayanan yang unik dan lengkap kepada pelanggannya. Berbagai pelayanan yang diberikan oleh perusahaan ini antara lain : *air freight, sea freight, customs brokerage, logistics supply chain management, project cargo, domestics, warehouse and distribution, serta removal (Personal and Industrial)*.

Kondisi persaingan usaha dimasa pandemik covid-19 membuat perusahaan lebih berinovasi untuk bisa bertahan hidup. Dimana dalam mempertahankan keberlangsungan usaha PT. Ritra Cargo Logistik Semarang tetap mempertahankan karyawannya tanpa memecat atau merumahkan meski mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Penilaian Kinerja**  
**PT. Ritra Cargo Logistik Semarang**

<b>Tahun</b>	<b>Hasil Penilaian</b>	<b>Kategori</b>
2017	75%	Baik
2018	83%	Baik
2019	68%	Sedang
2020	70%	Sedang

Sumber : PT. Ritra Cargo Logistik Semarang (2021)

Hasil penilaian menunjukkan pada tahun 2017 kinerja perusahaan mencapai persentase sebesar 75% dengan kategori baik, dan pada tahun 2018 kinerja perusahaan meningkat sebesar 8% mencapai persentase sebesar 83% dengan kategori baik, namun pada tahun 2019 terjadi penurunan yang cukup signifikan hingga mencapai 15% sehingga hasil penilaian kinerja menunjukkan presentase sebesar 68% dengan kategori sedang. Meski mengalami pasang surut,

pada tahun 2020 perusahaan berhasil menaikkan kinerja sebesar 2% dengan prosentase sebesar 70% dengan kategori sedang, hal ini cukup membuat perusahaan yakin untuk terus bertahan dengan kondisi yang ada.

Hasil penelitian terdahulu yang berbeda sudah menimbulkan *research gap*, oleh karena itu perbedaan hasil penelitian tersebut perlu untuk diperjelas lagi temuan bukti empiris tentang sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, dengan menambahkan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, dan inilah sebagai celah untuk mendapatkan kejelasan hasil penelitian. Dari fenomena-fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan Melalui *Employee Engagement* (Studi kasus di PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, penulis mengambil beberapa permasalahan yang akan dibahas lebih lanjut, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement*?

4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *employee engagement*.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Secara teoritis
  - a. Diharapkan hasil penelitian dapat menambah pengetahuan tentang gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan program pelatihan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja karyawan.
  - b. Dapat digunakan sebagai acuan dan referensi dalam penelitian selanjutnya.
2. Secara praktis
  - a. Dapat mengetahui gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan program pelatihan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja karyawan yang sukses untuk diterapkan dalam menjalankan bisnis perusahaan.
  - b. Dapat menjadi evaluasi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Setiawan (2012) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi *manifest*.

Menurut Lensufiie (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status *quo* dan aktif. Kepemimpinan transformasional juga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

*Transformational leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan mengutamakan kepentingan organisasi, mampu

menciptakan perubahan yang baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi dengan menunjukkan visi yang menginspirasi dan merupakan pemimpin yang optimis akan masa depan (Daft & Lane, 2008; Yukl, 2010). Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Menurut Robbins dalam Setiawan (2012), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif ialah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan tersebut dikembangkan oleh Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan kedalam konteks organisasional (Bass & Riggio, 2006). Selanjutnya menurut Burns bahwa kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Menurut Wutun (2001) konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara

tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Wutun (2001) menyatakan bahwa pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi. Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status *quo*, maka model agen perubahan (*change agency models*) menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat.

Menurut Burns dalam Sedarmayanti (2011) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan, karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut. Dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Sementara itu Handriana (2011) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memberikan kesadaran atas konstitusi mereka apakah penting, peningkatan perhatian untuk pencapaian aktualisasi diri dan ide mereka bergerak mengikuti ketertarikan mereka sendiri untuk sesuatu yang baik bagi kelompok, organisasi atau komunitas, negara atau masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mengartikulasikan satu visi ke depan yang dapat dibagi dengan rekan kerja dan bawahan, mempunyai karismatik dalam arti mampu menginspirasi bawahan, mampu memberikan stimulus pada perilaku

intelektual bawahan, memberi perhatian untuk masing-masing individu berbeda dengan yang lainnya, misal menggunakan sumber *personal* termasuk waktu, pengetahuan dan layanan sebagai pelatih, guru dan mentor.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya.

Selanjutnya berdasarkan penelitian dari Epitropaki & Martin (2005) bahwa sistem kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa:

1. Secara signifikan dapat meningkatkan *performance* organisasi.
2. Mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan komitmen organisasi dan bawahan.
4. Meningkatkan kepercayaan karyawan dan perilaku perusahaan.
5. Meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan pimpinan.
6. Mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karekteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain (Karim dalam Setiawan, 2012):

1. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi.
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan.
3. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang.
4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan.

5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan.
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru.
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi.
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi atau golongan.
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Yukl (2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) didefinisikan sebagai hubungan perilaku pemimpin dan atribusi tentang pemimpin. Pemimpin ideal mempertimbangkan kebutuhan orang lain sebelum kebutuhan pribadi, menghindari penggunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi, menunjukkan standar moral yang tinggi, dan mengatur tujuan yang menantang bagi karyawan. Perilaku ini membuat pemimpin sebagai panutan baginya.
2. Pertimbangan Individu (*Individualized consideration*) mengacu pada cara-cara di mana para pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya, terutama dengan memberikan makna dan tantangan. Secara khusus, para pemimpin transformasional melakukannya dengan menampilkan antusiasme dan optimisme, yang melibatkan karyawan dalam membayangkan masa depan yang menarik, berkomunikasi dengan

harapan yang tinggi, dan menunjukkan komitmen untuk tujuan bersama.

3. Motivasi Inspirational (*Inspirational motivation*) yaitu menambahkan kualitas *leadership* dalam proses mempengaruhi dengan menggunakan pembicaraan yang menginspirasi dan dengan perbandingan emosi. Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberikan inspirasi. Ini adalah contoh-contoh pemimpin yang mempunyai kemampuan menginspirasi. Jadi, kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi pada saat instansi baru mulai akan tumbuh, saat tumbuh, berkembang maupun saat akan mengalami penurunan. Pemimpin ini dapat mengatasi ancaman dan mencari peluang untuk pembelajaran maupun pencapaian tujuan instansi
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) merupakan upaya pemimpin terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf

supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menurut Setjoadi et al. (2022) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi inspirational
2. Stimulasi intelektual
3. Pengaruh Ideal
4. Kepercayaan
5. Pemecahan Masalah

### **2.1.2. Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003). Diambil dari Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompensasi adalah ganti rugi; pemberesan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya; pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain; imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Hasibuan (2003) mengatakan kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya yang berkualitas. Dari definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hasil pekerjaan dapat ditentukan oleh kompensasi yang diterima oleh karyawan yang berkualitas. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai kebutuhan (Bangun, 2012:255).

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan ialah melalui kompensasi (Mathis & Jackson, 2002). Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko, 2012).

Kompensasi juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Pangabean, 2002). Selain itu dalam buku Hasibuan (2003) terdapat beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi ialah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Andrew F. Sikula mendefinisikan kompensasi ialah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau *ekuivalen*.

Menurut Sutrisno (2013) kompensasi ialah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Wibowo (2013) menyatakan kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa uang atau lainnya seperti gaji, upah, bonus, insentif, penghargaan atau *reward* dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan dan lembur.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka peneliti mendefinisikan kompensasi sebagai hasil kerja yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan sesuai dengan tanggung jawab, wewenang jabatan dan masa kerja baik secara langsung dan tidak langsung yang tujuannya meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Kompensasi dibedakan menjadi dua dimensi dan indikator (Kasmir, 2022):

1. Kompensasi Langsung (*direct compensation*), merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh perusahaan.

Indikator :

- a. Gaji, adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima

seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

- b. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Tujuan pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.
  - c. Bonus, adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya diatas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Indikator :

- a. Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.

- b. Premi asuransi, adalah pertanggung jawaban yang diberikan oleh perusahaan untuk melindungi karyawan dan keluarga.
- c. Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi dan suatu kompensasi tambahan dalam memberikan kenyamanan bagi karyawan.

### 3. Kompensasi non-finansial

Merupakan kompensasi yang tidak berwujud dalam bentuk uang tapi terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Indikator :

- a. Pengembangan diri, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas atau potensi pemenuhan kebutuhan untuk berprestasi.
- b. Pengembangan karir, peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi dalam penelitian ini menurut Thesiasari et al. (2019) adalah sebagai berikut:

1. Upah dan gaji
2. Tunjangan
3. Insentif
4. Bonus
5. Premi

### **2.1.3. Program Pelatihan**

Program pelatihan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. Menurut Simamora (2004), yang dimaksud pelatihan adalah adanya serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Dalam hal ini pelatihan harus bisa meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan serta bisa memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan.

Menurut Saeed & Asghar (2012), pelatihan didefinisikan sebagai kegiatan yang terorganisir yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, bahkan untuk membantu karyawan meningkatkan tingkat pengetahuan atau ketrampilan yang diperlukan karyawan. Selain itu efek dari pelatihan, kinerja karyawan akan meningkatkan efisiensi kerja dan mempunyai kontribusi untuk keberhasilan organisasi. Selain untuk meningkatkan ketrampilan kerja, adanya pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggungjawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya, bahkan secara umum pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Selain itu, manfaat lainnya mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya, dan akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas (Bangun, 2012).

Mangkunegara (2012:44), mengemukakan bahwa: “Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non-managerial* mempelajari

pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.”

Mangkuprawira & Hubeis (2007:233) menyatakan, pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Hasibuan, 2012:23).

Handoko (2012) mengatakan pelatihan adalah suatu usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, kinerja dan prestasi karyawannya (Yuniarti, 2013).

Berdasarkan definisi tersebut pelatihan ialah proses terintegrasi yang meliputi peningkatan kompetensi praktis, teoritis, teknis dan manajerial, serta moral karyawan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Pelatihan merupakan wahana yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk membangun sumber daya manusia yang handal menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan persaingan, maka dari itu kegiatan pelatihan tidak bisa diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan tajam. Perusahaan menyadari bahwa pelatihan merupakan bagian

fundamental bagi karyawan, meskipun usaha ini menjadi mahal dan menghabiskan banyak waktu, tetapi dapat mengurangi perputaran kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif.

Tujuan utama diadakan adalah bahwa pertama, pelatihan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan karyawan; kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan (Siswadi, 2017).

Tujuan diadakannya pelatihan itu sendiri adalah (Sunyoto, 2012):

1. Memperbaiki kinerja, dimana pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kekurangan kinerja terprediksi karyawan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan, dimana dengan pelatihan karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
3. Mengurangi waktu belajar, dimana ketika seleksi karyawan tidak sempurna, maka pelatihan sering diperlukan untuk mengisi *gap* antara kinerja karyawan yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya.
4. Memecahkan masalah operasional, dimana pelatihan diberikan untuk membantu karyawan dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.
5. Promosi karyawan, dengan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karier yang sistematis.
6. Orientasi karyawan terhadap organisasi, dengan melakukan upaya bersama agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi, dimana pelatihan dan pengembangan memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan menurut Notoatmodjo (2003:84) antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia yang memiliki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu memiliki keahlian yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini disebabkan karena seringnya seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena keahliannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang diperlukan.
2. Semakin meningkatnya ilmu pengetahuan dan teknologi, jelas berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang mulai diperlukan. Kemampuan karyawan yang menempati jabatan tersebut seringkali tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu perusahaan adalah suatu keharusan, apabila perusahaan itu mau maju. Pentingnya promosi bagi karyawan adalah sebagai salah satu *reward* dan *intensive* yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Namun adakalanya kemampuan karyawan yang dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu belum mencukupi, untuk itulah diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.

4. Dalam masa pembangunan ini organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja.

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2012) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
5. Meningkatkan motivasi pegawai agar mampu berprestasi secara maksimal

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan materi dan metode pelatihan.
4. Mengimplementasikan program pelatihan (waktu atau jadwal pelatihan).

Kualitas pelatihan yang dilakukan suatu perusahaan dapat diukur dengan menggunakan indikator. Menurut Simamora (2004), indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen dan seleksi *trainee* dan *trainer*, adanya ketepatan rekrutmen peserta dan instruktur pelatihan yang dilakukan oleh pimpinan.
2. Materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan, adanya relevansi materi pelatihan yang diberikan oleh instruktur dengan pekerjaan.

3. Ketepatan metode pelatihan, adanya ketepatan metode pelatihan yang diterapkan oleh instruktur dalam melakukan pelatihan.
4. Proses dan pelaksanaan pelatihan, adanya ketepatan proses pelaksanaan pelatihan yang diterapkan di tempat pelatihan.
5. Evaluasi pelaksanaan pelatihan, adanya ketepatan evaluasi pelaksanaan pelatihan yang diterapkan di tempat pelatihan.
6. Penempatan *trainee* pada pekerjaannya setelah pelatihan, adanya kesesuaian penempatan karyawan oleh pimpinan dengan pelatihan yang pernah diikuti.
7. Kompensasi karyawan setelah pelatihan, adanya ketersediaan kompensasi finansial dan non finansial yang disiapkan bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan.
8. Dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan, adanya kesesuaian pelatihan yang pernah diikuti dengan kinerja karyawan.

Indikator program pelatihan dalam penelitian ini menurut Dayona & Rinawati (2022) sebagai berikut:

1. Tujuan
2. Materi
3. Sasaran
4. Jenis Pelatihan
5. Metode yang digunakan

#### **2.1.4. *Employee Engagement***

*Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai rasa keterikatan karyawan terhadap tempat bekerjanya dimana tidak hanya dilihat dari kehadiran fisik, namun juga psikologi karyawan dalam tanggung jawab tujuan organisasi dalam bekerja (Hewitt, 2004). Keadaan psikologis ini membuat karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Ramadhan & Sembiring, 2014). Lebih lanjut Mercer dalam Ramadhan & Sembiring (2014) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan individu, tim dan perusahaan.

Sirota mengembangkan survei untuk mengukur tingkat *employee engagement* karyawan dengan melihat dua aspek yakni apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, serta aspek *leadership* yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun hal-hal yang dimasukkan dalam komponen penilaian survei tersebut adalah:

1. *Equity* (penerapan keadilan)

Karyawan ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya *benefit* yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan karyawan lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological* (sesuai dengan yang digunakan dalam Sirota *Survey Intelligence*) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

a. Kondisi kerja (aspek fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh karyawan sudah adil

b. Kompensasi (aspek ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat dilihat dari apakah karyawan merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c. Perasaan adil (aspek psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan karyawan tentang keadilan. Apabila karyawan telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

## 2. *Achievement* (pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan.

Kourdi (2009:160) menjabarkan bahwa dalam mengukur *achievement*, Sirota *Survey Intelligence* menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah karyawan mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada perusahaan.

## 3. *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja, adanya perasaan memiliki terhadap komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat.

Sirota *Survey Intelligence* mengukur *camaraderie* melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasama lintas unit kerja. dan kerjasama dengan departemen lain dalam perusahaan secara keseluruhan Kourdi (2009:161).

#### 4. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins & Judge (2008:6) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan, pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik.

Sementara itu Stogdill (dikutip oleh Putra dalam Ramadhan & Sembiring, 2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja.

Menurut *Development Dimensions International* (dikutip oleh Markos & Sridevi, 2010:91), untuk menciptakan *engagement* yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyelaraskan dengan strategi usaha.
- b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi.
- c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai

Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010:171) dalam Ramadhan & Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari

terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson et al. Dalam Ramadhan & Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Secara ringkas Schaufeli et al. (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

- Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja.
- Keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Kemauan untuk mengeluarkan segala upaya dalam suatu pekerjaan.
- Tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

- Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan.
- Mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.

3. *Absorption*

- Karyawan bekerja penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan.
- Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan memisahkan diri dengan pekerjaan.

Indikator *employee engagement* dalam penelitian ini menurut Victoria & Rahardja (2018) sebagai berikut:

1. Sikap positif dan bangga pada organisasi
2. Organisasi memberi kesempatan untuk berkinerja dengan baik
3. Bertindak rendah hati
4. Lingkungan kerja
5. Tim dan hubungan rekan kerja

#### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia adalah melakukan penilaian kerja (Mangkunegara, 2007:2). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Penilaian kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja (*performance*), yaitu gambaran mengenai hasil pencapaian target dalam atau perusahaan.

Mathis dan Jackson (2010), mendefinisikan bahwa kinerja (*performance*) karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Hasibuan (2019) mendefinisikan prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja atau kinerja karyawan merupakan

gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mangkuprawira & Hubeis, 2007).

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi (Rivai & Sagala, 2013).

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan instansi.

Menurut Ivancevich (2008) terdapat beberapa aspek dalam penilaian sebuah kinerja karyawan, yaitu :

1. Kuantitas kerja (*Quantity of work*) : hal ini berkaitan dengan volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal. Kinerja dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kuantitas membahas berapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan. Wirawan (2012) menyatakan bahwa ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, yaitu dengan

hanya menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas kerja (*Quality of work*): meliputi ketelitian, kerapian dan akurasi kerja. (Sulistiyani, 2019:286) menyatakan bahwa kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Sernentara Wirawan (2012:70) menyatakan bahwa kualitas melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai. Dalam mengukur kinerja berdasarkan kualitas dari hasil, dilakukan identifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan artinya melihat mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan melihat ketepatan ketelitian, kerapian, dan keberhasilan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of Job*): meliputi pemahaman yang jelas tentang fakta ataupun faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya.
4. Kualitas personal (*Personal Qualities*): meliputi kepribadian, penampilan, sosialisasi, kepemimpinan, dan integritas.
5. Kerjasama (*Cooperation*): meliputi kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan rekan, supervisor, dan bawahan menuju tujuan bersama. Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dan membangun hubungan interpersonal untuk menyelesaikan pekerjaan. Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain, karenanya dibutuhkan kerjasama dalam menjalani kehidupannya, termasuk

dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kerjasama (*cooperation*) adalah suatu usaha atau bekerja untuk mencapai suatu hasil (Baron dan Byane, dalam Ramadhan, N., & Sembiring, 2014). Kemampuan bekerjasama diukur dengan terjaganya hubungan baik dengan rekan, kerjasama yang dilakukan dengan baik dan komunikasi yang terjalin

6. Dapat dipercaya (*Dependability*) : meliputi ketelitian, kelengkapan, keakuratan, kehandalan sehubungan dengan kehadiran, dan dalam hal pemberian bantuan.
7. Inisiatif (*Initiative*) : kesungguhan dalam mencari tanggung jawab yang lebih, mulai dari diri sendiri, tidak takut melaksanakan tugas sendiri.

Menurut Mangkuprawira & Hubeis (2007), kinerja karyawan merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik karyawan (personal atau individu) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor personal atau *individual*, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja karyawan dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini menurut Ramadhan & Sembiring (2014) sebagai berikut:

1. Mutu
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Jumlah Pekerjaan
5. Kehadiran

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada di lapangan. Pendekatan penelitian yang digunakan untuk penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian terdahulu, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Setjoadi et al. (2022) Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya	Independen : <i>Transformational Leadership</i> (X)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)  <i>Intervening</i> : <i>Employee Engagement</i> (Z)	SEM-PLS	1. <i>Transformational leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. <i>Transformational leadership</i> melalui <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2	Thesiasari et al. (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> pada CV. Perjuangan Steel Surabaya	Independen : Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kompensasi (X3)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)  <i>Intervening</i> : <i>Employee Engagement</i> (Z)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	1. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 6. <i>Employee engagement</i> mampu memediasi pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3	Dayona & Rinawati (2022) Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT. Andalan Finance Indonesia	Independen : Pelatihan (X1) Pengembangan Karir (X2)  Dependen : <i>Employee Engagement</i> (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
4	Victoria & Rahardja (2018) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang)	Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi Kerja (X2) <i>Employee Engagement</i> (X3)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5	Ramadhan & Sembiring (2014) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Independen : <i>Employee Engagement</i> (X)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Nasution (2018) Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Independen : Kepuasan Kerja (X1) Kepemimpinan Transformasional (X2)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Pratama & Wismar'ain (2018) Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Independen : Pelatihan (X1) Lingkungan Kerja (X2)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Arifudin (2019) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. GLOBAL (PT.GM)	Independen : Kompensasi (X)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Setiawan (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya	Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

10	Wiguna (2015) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan	Independen : Gaya Kepemimpinan (X1) Komunikasi (X2) Pendidikan dan Pelatihan (X3)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Katidjan (2017) Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Independen : Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Komunikasi (X3)  Dependen : Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Darmawan (2017) Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach, Bali	Independen : Pelatihan (X)  Dependen : Kinerja (Y1) Motivasi Kerja (Y2)	<i>Partial Least Square</i> (PLS)	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
13	Affini & Surip (2013) Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> yang Berdampak pada <i>Turnover Intentions</i>	Independen : Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (X2)  Dependen : <i>Turnover Intentions</i> (Y)  <i>Intervening :</i> <i>Employee Engagement</i> (Z)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> . 4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> 5. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> 6. <i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap <i>turnover intentions</i>

14	Mohtamaji (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan CV. Rajawali Perkasa Furniture Pati	Independen : Kepemimpinan (X1) Disiplin Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Pelatihan Kerja (X4) Lingkungan Kerja (X5)  Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
----	--	--	-------------------------------	---

Sumber : Berbagai jurnal penelitian, 2021

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Employee Engagement*

Pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional ialah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya (Bass dan Riggio, 2006).

Ada empat komponen dari kepemimpinan transformasional ini menurut Bass dan Riggio (2006) yaitu:

- Pengaruh idealis (*idealized influence*) atau dikenal juga sebagai kepemimpinan karismatik berperilaku sebagai seorang panutan, dihormati, dikagumi, dan dipercaya.
- Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), pemimpin ini menunjukkan antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang

berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi.

- Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional mendorong kreatifitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam penyelesaian masalah.
- Pertimbangan *individual* (*individualized consideration*), pemimpin transformasional berperan sebagai pelatih sekaligus mentor, serta menghargai kebutuhan dan keinginan individu.

*Transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini mendukung teori Daft & Lane (2008) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan rasa *engaged* karyawannya.

Penelitian Victoria & Rahardja (2018) juga mendukung pendapat diatas yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan pemikiran diatas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

### **2.3.2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja Karyawan**

Yukl et al. (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara

kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Yukl (2010) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional yaitu:

- a. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- b. Pertimbangan *Individual* (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut
- c. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Pengertian kinerja dapat didefinisikan menjadi beberapa pengertian seperti menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai & Basri (2005), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Guritno (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan

Victoria & Rahardja (2018), Nasution (2018) dan Wiguna (2015) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### **2.3.3. Hubungan Antara Kompensasi dengan *Employee Engagement***

Kompensasi ialah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003). Diambil dari Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompensasi adalah ganti rugi; pemberesan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya; pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan bidang lain; imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi (KBBI, 2022).

Hasil penelitian Affini & Surip (2013) mengatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

#### **2.3.4. Hubungan Antara Kompensasi dengan kinerja Karyawan**

Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (Kadarisman, 2012). Kompensasi inilah yang dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah, atau masyarakat. Supaya tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan dan memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Kompensasi diberikan sebagai balas jasa atas pekerjaan karyawan yang berupa gaji, tunjangan, uang transport, uang penempatan, kesehatan. Kompensasi tersebut diberikan berdasarkan beberapa kriteria, sehingga antara satu karyawan dengan karyawan yang lain terdapat perbedaan. Diantara yang membedakan kompensasi mereka ialah:

1. Keahlian yang dinyatakan dengan jenjang pendidikan,
2. Lama kerja dalam perusahaan,
3. Tunjangan jabatan yang bebaskan,
4. Biaya penempatan apabila diposisikan di kantor cabang.

Adanya perbedaan kompensasi tersebut berpotensi menimbulkan kecemburuan sosial antar karyawan yang tidak memahami akan hak dan kewajiban mereka di dalam perusahaan. Di samping itu pemberian kompensasi tersebut juga diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Arifudin (2019) dalam penelitiannya menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pemikiran diatas, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### **2.3.5. Hubungan Antara Program Pelatihan Terhadap *Employee Engagement***

Ferdiansyah (2018) mengatakan pelatihan didefinisikan sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan demi menunjang karyawannya agar dapat memiliki kompetensi lebih dalam pekerjaannya. Jika kompetensi bertambah atau berubah menjadi lebih baik, harus ada hal yang berubah, baik itu perilaku, pola pembelajaran, dan lainnya. Agar pelatihan dapat berjalan efektif maka di dalam pelatihan tersebut harus berdasarkan pengalaman yang ada dari perusahaan tersebut atau justru pengalaman dari peserta pelatihan, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi

kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Dayona & Rinawati (2022) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

### **2.3.6. Hubungan Antara Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan**

Pelatihan menurut Rivai (2011) ialah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan menurut Kasmir (2022) merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya.

Menurut Rivai (2011) terdapat manfaat pelatihan bagi karyawan dan bagi perusahaan. Manfaat untuk karyawan antara lain membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri. Sedangkan manfaat untuk perusahaan antara lain mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan, membantu menciptakan *image*

perusahaan yang lebih baik, membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Wiguna (2015), Darmawan (2017), dan Pratama & Wismar'ain (2018) dalam hasil penelitiannya menyatakan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### **2.3.7. Hubungan Antara *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* berasal dari Gallup's *Employee engagement* model, yang dinyatakan di dalam buku Wagner & Harter (2006)) bahwa *employee engagement* dapat dilihat dari empat dimensi perilaku dan hal tersebut harus diperhatikan oleh manajemen agar dapat menciptakan serta meningkatkan *employee engagement* dari karyawannya. Empat perilaku tersebut adalah:

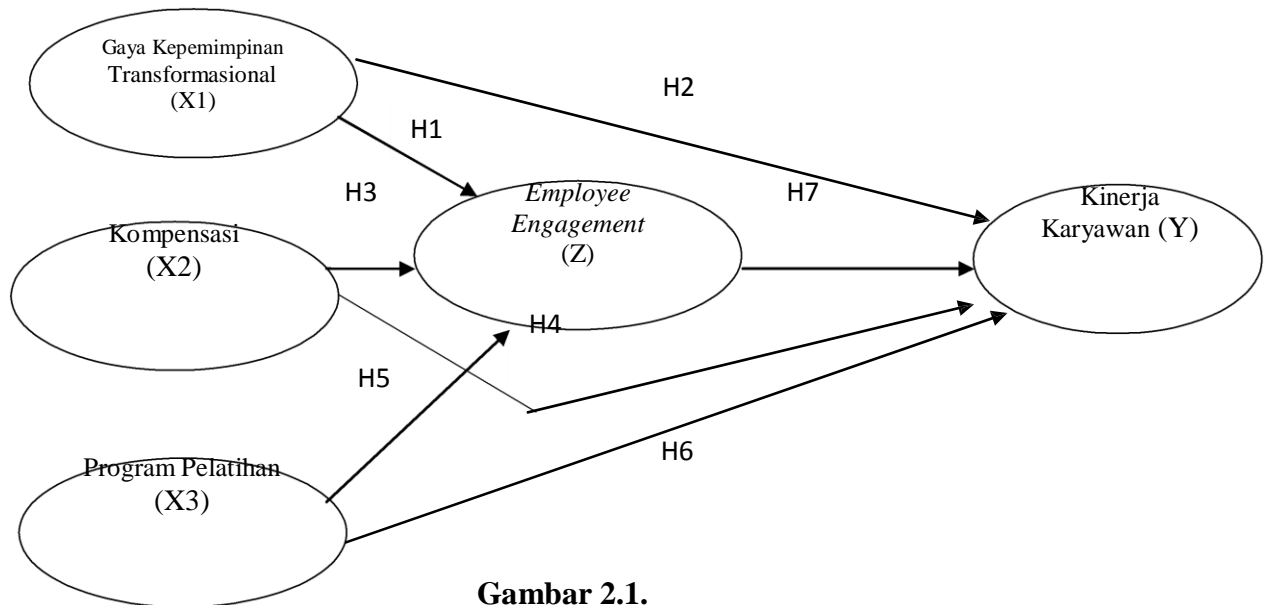
1. *How Can We Grow (Growth)*, karyawan diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam waktu terakhir.
2. *Do I Belong (Teamwork)*, karyawan dalam lingkungan kerja memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen terhadap kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.
3. *What Do I Give (Management Support)*, karyawan didorong untuk maju, memiliki atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi dan melakukan yang terbaik setiap hari.

4. *What Do I Get (Basic Need)*, karyawan memiliki peralatan kerja dan sarana yang mendukung, serta karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.

Victoria & Rahardja (2018) mengatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga dikemukakan oleh Ramadhan & Sembiring (2014), Setjoadi et al. (2022) dan Thesiasari et al. (2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:  
H7 : *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4 Pengembangan Model Penelitian/Kerangka Pemikiran Teoritis**

Gambaran kerangka pikir dengan judul Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi kasus di PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang) adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pikir**  
**Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan**  
**Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Dengan *Employee***  
***Engagement* Sebagai Variabel *Intervening***

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian Dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Penulis menggunakan penelitian jenis kuantitatif dalam penelitian ini yang bertujuan untuk menjelaskan, meringkas, berbagai kondisi serta berbagai variabel yang timbul menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi atau variabel tersebut.

Sugiyono (2022:6) mengemukakan bahwa metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Sedangkan pendapat Darmadi (2013:153), metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

##### **3.1.2. Sumber Data**

Indriantoro & Supomo (2002) menjelaskan bahwa sumber data menjadi salah satu faktor penting yang akan menjadi salah satu pertimbangan dalam

menentukan metode pengumpulan data. Adapun sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan (tanpa melalui perantara) seperti dari wawancara atau pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar, 2013). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang langsung diberikan kepada responden yang dituju. Kuesioner dalam penelitian ini akan dibagikan kepada responden penelitian yang merupakan karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak lain (Umar, 2013). Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, jurnal, artikel, data pegawai, website ataupun data lain yang masih berhubungan dengan penelitian atau yang dapat mendukung penelitian ini.

### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

#### **3.2.1. Variabel Penelitian**

Indriantoro & Supomo (2002) mendefinisikan bahwa variabel sebagai konstruk yang diukur melalui berbagai macam nilai agar dapat memberikan suatu gambaran yang lebih nyata tentang fenomena-fenomena. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel bebas (*independent*)

Variabel bebas (*independent*) yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya/terpengaruhnya variabel *dependent*/terikat (Umar, 2013). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )
- b. Kompensasi ( $X_2$ )
- c. Program Pelatihan ( $X_3$ )

2. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Umar, 2013). Variabel *intervening* juga menjadi variabel penyalur atau variabel antara yang letaknya diantara variabel bebas dengan variabel terikat, sehingga variabel bebas tersebut tidak langsung akan mempengaruhi timbulnya variabel terikat. Variabel *intervening* dalam penelitian ini akan diberi simbol huruf “Y1”. Variabel *intervening* atau mediasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (Y1).

3. Variabel Tidak Bebas (*Dependent*)

Variabel tidak bebas/*dependent* merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel *independent*/bebas (Umar, 2013). Variabel tidak bebas/*dependent* biasanya diberi simbol huruf “Y”. Variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y2).

Menurut Sugiyono (2013:55), desain penelitian untuk menunjang dan memberikan hasil penelitian yang sistematis, berdasarkan permasalahan yang

diteliti penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif, yang merupakan penelitian bertujuan untuk mencari hubungan atau pengaruh dari satu variabel dengan variabel lainnya. Penulis melakukan penelitian pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang yang berlokasi di Jl. Puri Anjasmoro Raya, RW.8, Tawangsari, Semarang Barat, Jawa Tengah 50144. Masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan meliputi gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), program pelatihan (X3) dan *employee engagement* (Y1).

Menurut Pratiknya (2007) variabel ialah konsep yang mempunyai variabilitas. Sedangkan konsep ialah penggambaran atau abstraksi dari suatu fenomena tertentu. Konsep yang berupa apapun, asal mempunyai ciri yang bervariasi, maka dapat disebut sebagai variabel. Dengan demikian, variabel dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang bervariasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang ingin dipelajari oleh penulis dengan cara observasi untuk memperoleh kebenaran dan dapat menarik kesimpulan dari hal tersebut.

Indriantoro & Supomo (2002) menjelaskan yang dimaksud definisi operasional sebagai penentuan konstruk sehingga dapat menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional sendiri menjelaskan cara yang digunakan oleh seorang peneliti dalam mengoperasikan konstruk, agar memungkinkan peneliti lain/selanjutnya untuk melakukan replikasi pengukuran melalui cara sama atau bahkan mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik. Definisi operasional dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator/Proksi	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi, mampu menciptakan perubahan yang baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi (Daft & Lane, 2008)	1) Motivasi Inspirational 2) Stimulasi intelektual 3) Pengaruh Ideal 4) Kepercayaan 5) Pemecahan Masalah	Setjoadi et al. (2022)
2	Kompensasi (X2)	Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003)	1) Upah dan gaji 2) Tunjangan 3) Insentif 4) Bonus 5) Premi	Thesiasari et al. (2019)
3	Program Pelatihan (X3)	Program pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. (Mangkunegara, 2012)	1) Tujuan 2) Materi 3) Sasaran 4) Jenis Pelatihan 5) Metode yang Digunakan	Dayona & Rinawati (2022)
4	<i>Employee Engagement</i> (Y1)	<i>Employee engagement</i> didefinisikan sebagai rasa keterikatan karyawan terhadap tempat bekerjanya dimana tidak hanya dilihat dari kehadiran fisik, namun juga psikologi karyawan dalam tanggung jawab tujuan organisasi dalam bekerja (Hewitt, 2004)	1) Sikap positif dan bangga pada organisasi 2) Organisasi memberi kesempatan untuk berkinerja dengan baik 3) Bertindak rendah hati 4) Lingkungan Kerja 5) Tim dan Hubungan Rekan Kerja	Victoria & Rahardja (2018)
5	Kinerja karyawan (Y2)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya maupun pencapaian yang diluar tanggung jawab (Mangkunegara, 2013)	1) Mutu 2) Kuantitas 3) Ketepatan Waktu 4) Jumlah Pekerjaan 5) Kehadiran	Ramadhan, & Sembiring (2014)

**Tabel 3.2**  
**Daftar Pertanyaan Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	Pemimpin memberikan motivasi inspirasional terhadap pekerjaan karyawan
	X1.2	Pemimpin menyarankan cara-cara baru dan memberikan stimulus intelektual dalam menyelesaikan tugas
	X1.3	Saya merasa bangga terhadap pimpinan yang mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan
	X1.4	Saya memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan
	X1.5	Pemimpin menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru
Kompensasi	X2.1	Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan
	X2.2	Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya
	X2.3	Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya
	X2.4	Bonus yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan
	X2.5	Premi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya
Program Pelatihan	X3.1	Pelatihan bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi
	X3.2	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan
	X3.3	Tingkat ketepatan sasaran dan metode pelatihan yang digunakan dengan penyampaian materi sudah baik
	X3.4	Jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan
	X3.5	Metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik
<i>Employee Engagement</i>	Y1.1	Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat positif bagi karir saya dan saya merasa bangga berkarir di perusahaan
	Y1.2	Saya bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja karena perusahaan memberikan kesempatan bagi pengembangan karir karyawan
	Y1.3	Saya merasa rendah hati di tempat kerja, namun berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan
	Y1.4	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada di perusahaan
	Y1.5	Saya merasa nyaman dengan teman kerja dan tim kerja saya di perusahaan.
Kinerja Karyawan	Y2.1	Saya berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu dan layanan yang ditetapkan sebaik mungkin
	Y2.2	Saya berusaha bekerja dengan memberikan layanan dengan jumlah sesuai standar yang ditetapkan
	Y2.3	Saya tepat waktu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan
	Y2.4	Pekerjaan yang menjadi kewajiban saya mampu saya selesaikan dengan baik
	Y2.5	Saya selalu hadir tepat waktu dan bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Furchan (2004) populasi ialah objek, seluruh anggota kelompok, atau peristiwa yang telah dirumuskan oleh para peneliti secara detail. Menurut Sugiyono (2008) Populasi adalah sebuah wilayah generalisasi yang tersusun dari objek ataupun subjek yang mempunyai karakteristik & kualitas tertentu yang ditentukan oleh seorang peneliti sebagai bahan untuk dipelajari yang kemudian mengambil sebuah kesimpulan.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan sekelompok objek maupun subjek dengan sebuah kriteria tertentu yang dijadikan sebagai sumber penelitian guna memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian. Penelitian ini penulis mengambil populasi terhingga. Populasi terhingga ialah populasi yang dapat dihitung dengan bilangan angka.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang sebanyak 200 orang.

**Tabel 3.3**  
**Populasi Penelitian**

<b>Divisi</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Adm. Keuangan	15
Koordinator Operator	40
Marketing	45
Trucking	50
Operasional Ekspor/Impor	50
<b>Total Karyawan</b>	<b>200</b>

Sumber : Data HRD PT. Ritra Cargo Logistik Semarang (2021)

### 3.3.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:118) sampel merupakan suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Apabila populasi tersebut besar, sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk mempelajari keseluruhan yang ada pada populasi tersebut. Beberapa kendala yang akan di hadapi di antaranya seperti dana yang terbatas, tenaga dan waktu maka dalam hal ini perlunya menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu. Selanjutnya, apa yang dipelajari dari sampel tersebut maka akan mendapatkan kesimpulan yang nantinya di berlakukan untuk populasi. Sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi digunakan, maka dapat menggunakan rumus slovin seperti berikut ini:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel

Di ketahui besarnya populasi sebesar 200 responden, jadi besarnya sampel yang digunakan ialah :

$$n = \frac{200}{1 + 200 \times 0,01} = 67 \text{ responden}$$

Dengan demikian maka penelitian ini mengambil sampel sebanyak 67 responden, dengan pembagian setiap divisi sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Sampel Penelitian**

<b>Divisi</b>	<b>Populasi</b>	<b>Proporsi</b>	<b>Sampel</b>
Adm. Keuangan	15	$(15/200) * 67$	5
Koordinator Operator	40	$(40/200) * 67$	13
Marketing	45	$(45/200) * 67$	15
Trucking	50	$(50/200) * 67$	17
Operasional Ekspor/Impor	50	$(50/200) * 67$	17
<b>Total Karyawan</b>	<b>200</b>		<b>67</b>

Sumber : Data diolah, 2021

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mengambil 67 data responden dari karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang yang diperoleh dari metode sebagai berikut:

#### 1. Metode Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menanyakan secara langsung karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang terkait dengan permasalahan yang akan penulis teliti.

#### 2. Metode Kuesioner

Pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan terhadap responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang untuk mendapatkan data kuantitatif. Data kuantitatif yang diperoleh peneliti ialah dengan cara wawancara dimana responden akan ditanyai beberapa point yang berkenaan dengan variabel yang akan diteliti oleh penulis sembari mewawancari responden, peneliti mengisi kuisisioner berdasarkan jawaban dari responden berikutnya kuisisioner tersebut akan digunakan sebagai dasar dari data kuantitatif nantinya, metode ini peneliti gunakan guna menjalin interaksi dengan responden sehingga

responden bersedia memberikan keterangan terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti serta metode ini juga dapat mempersingkat waktu penulis dalam memperoleh data. Berikut merupakan skala *likert* untuk skala pengukurannya .

**Tabel 3.5**  
**Skala *Likert***

Kategori Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.5. Uji Instrumen Penelitian

#### 3.5.1 Uji Validitas

Menurut Azwar (1986) menyatakan bahwa validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Selain itu terdapat pendapat lain dari Sugiarto (2006) yang menyatakan bahwa validitas berhubungan dengan suatu peubah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas ialah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam mengukur apa yang diukur. Sedangkan untuk mengukur peneliti menggunakan metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Pengujian validitas dapat dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka item kuesioner tersebut valid
- 2) Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka item kuesioner tersebut tidak valid

Untuk pengujian kelayakan instrument penelitian menggunakan validitas menggunakan nilai r hitung yang dibandingkan dengan r tabel yang dapat dilihat analisisnya sebagai berikut :

**Tabel 3.6**

**Pengujian Validitas Variabel Penelitian**

Variabel	Item	Nilai r hitung	Nilai r tabel (df=n-2=67-2=65)	Kriteria
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1_1</sub>	0,863	0,2404	Valid
	X <sub>1_2</sub>	0,754	0,2404	Valid
	X <sub>1_3</sub>	0,849	0,2404	Valid
	X <sub>1_4</sub>	0,826	0,2404	Valid
	X <sub>1_5</sub>	0,790	0,2404	Valid
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2_1</sub>	0,843	0,2404	Valid
	X <sub>2_2</sub>	0,775	0,2404	Valid
	X <sub>2_3</sub>	0,862	0,2404	Valid
	X <sub>2_4</sub>	0,836	0,2404	Valid
	X <sub>2_5</sub>	0,914	0,2404	Valid
Progran Pelatihan (X <sub>3</sub> )	X <sub>3_1</sub>	0,824	0,2404	Valid
	X <sub>3_2</sub>	0,812	0,2404	Valid
	X <sub>3_3</sub>	0,835	0,2404	Valid
	X <sub>3_4</sub>	0,837	0,2404	Valid
	X <sub>3_5</sub>	0,822	0,2404	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Y <sub>1</sub> )	Y <sub>1.1</sub>	0,849	0,2404	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,774	0,2404	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,844	0,2404	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,879	0,2404	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,880	0,2404	Valid
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	Y <sub>2.1</sub>	0,864	0,2404	Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0,899	0,2404	Valid
	Y <sub>2.3</sub>	0,898	0,2404	Valid
	Y <sub>2.4</sub>	0,918	0,2404	Valid
	Y <sub>2.5</sub>	0,944	0,2404	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3.6 pengujian validitas pada variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) di atas karena angka r hitung > r tabel, maka semua instrumen

(item pertanyaan/indikator) dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2008) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Sedangkan pendapat lain dari Sukadji (2000), uji reliabilitas adalah seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang diukur.

Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien. Koefisien yang tinggi berarti reliabilitas yang tinggi. Dalam hal ini untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliabel akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan komputer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah

- 1) Apabila hasil koefisien *alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut reliabel.
- 2) Apabila hasil koefisien *alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak reliabel

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.7**  
**Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian**

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Rate of Thumb	Kriteria
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0,930	0,7	Reliabel
2	Kompensasi ( $X_2$ )	0,942	0,7	Reliabel
3	Program Pelatihan ( $X_3$ )	0,935	0,7	Reliabel
4	<i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ )	0,941	0,7	Reliabel
5	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )	0,966	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 3.7 di atas, baik variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ), *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dikatakan reliable dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan program SPSS yang menggunakan beberapa metode penelitian seperti analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji F, dan uji t.

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif

Sugiyono (2010) menyatakan analisis deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif

dalam penelitian ini menggunakan suatu data yang dilihat dari frekuensi dan prosentase, dari masing-masing variabel penelitian.

### 3.6.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Ghozali (2013) menyatakan bahwa pada analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan (pengaruh) antara variabel independen.

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan SDM dan pembelajaran organisasi terhadap perilaku inovatif. Serta dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan SDM, pembelajaran organisasi, dan perilaku inovatif terhadap kinerja pegawai.

*Statistical Package for the Social Science (SPSS)* adalah suatu program aplikasi yang memiliki kemampuan untuk analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen data dan mudah dipahami untuk cara pengoperasiannya. SPSS menyediakan *library* untuk perhitungan statistik dengan antarmuka interaktif yang membuat SPSS sebagai *software* analisis data tingkat lanjut yang paling dikenal. SPSS menjadi program aplikasi yang paling banyak digunakan untuk analisis statistik dalam ilmu sosial.

Formula dari model regresi linear berganda pengujian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots (i)$$

$$Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + e \dots\dots\dots (ii)$$

Keterangan:

Y2 = Kinerja karyawan

Y1 = *Employee engagement*

a = Konstanta

$\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  = Koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta)

X1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X2 = Kompensasi

X3 = Program pelatihan

e = *Disturbance error*

#### **3.6.4. Uji Koefisiensi Determinasi**

Menurut Ghozali (2005), uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Sedangkan dalam pernyataan Ghozali lainnya pada tahun 2011 menyatakan bahwa koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Pada koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Jika R<sup>2</sup> semakin besar maka presentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin tinggi. Jika R<sup>2</sup> semakin kecil maka presentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan (X) semakin rendah. Berikut merupakan rumus koefisien determinasi :

$$R^2 = (r^2) \times 100\%$$

Keterangan : R<sup>2</sup> = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

### 3.7. Uji Hipotesis

#### 3.7.1. Uji F

Menurut Priyatno (2022), uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen. Hasil uji F dapat disimpulkan dengan ketentuan apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikan  $< \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Nilai F hitung didapat dari hasil analisis SPSS pada tabel ANOVA, sedangkan untuk mencari F tabel dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 0.05 dengan rumus menurut sebagai berikut:

$$Tabel F = (k ; n - k)$$

Dimana : K = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

#### 3.7.2. Uji t (uji signifikan parsial)

Dalam uji t atau *individual* yang digunakan untuk mengetahui pengaruh independen variabel secara *individual* terhadap variabel dependen. Berikut langkah-langkah pengujian terdiri dari :

1.  $H_0$  : Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen : gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), program pelatihan (X3) melalui variabel *intervening* yaitu *employee engagement* untuk mencapai variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

2.  $H_a$  : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen : gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), program pelatihan (X3) melalui variabel *intervening* yaitu *employee engagement* untuk mencapai variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Responden

Identitas responden mengindikasikan gambaran umum tentang responden yang digunakan sebagai sampel penelitian yang mewakili karyawan di lingkungan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang. Identitas responden dalam penelitian ini berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja.

##### 4.1.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Usia responden yang merupakan karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang dapat dilihat pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Identitas Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Prosentase
20 – 30 tahun	24	35.8%
31 – 40 tahun	28	41.8%
41 - 50 tahun	13	19.4%
> 50 tahun	2	2.9%
Jumah	67	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.1. dapat diketahui mayoritas responden berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 28 responden (41,8%) yang mengindikasikan bahwa karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang rata-rata berusia muda dan produktif.

#### 4.1.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas berdasarkan jenis kelamin responden yang merupakan karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	43	64.2%
Perempuan	24	35.8%
Jumah	67	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.2. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 43 responden (64,2%) yang mengindikasikan bahwa perusahaan memprioritaskan perekrutan tenaga kerja laki-laki.

#### 4.1.1.3 Identitas Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pengelompokan responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
SMA	21	31.3%
Diploma	12	17.9%
Sarjana	34	50.7%
Jumah	67	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari penjabaran identitas responden berdasarkan pendidikan terakhirnya pada tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang merupakan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang, sebagian besar berpendidikan terakhirnya Sarjana sebanyak 34 orang (50,7%) mengindikasikan bahwa PT. Ritra Cargo Logistik Semarang melakukan perekrutan tenaga kerja Sarjana yang banyak dibutuhkan formasi dengan kualifikasi.

#### 4.1.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Identitas berdasarkan lama bekerja responden yang merupakan karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut :

**Tabel 4.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
1 – 3 tahun	32	47.8%
4 – 6 tahun	18	26.9%
> 6 tahun	17	25.4%
Jumah	67	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT. Ritra Cargo Logistik Semarang bekerja antara 1 –3 tahun sebanyak 32 orang (47,8%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. Ritra Cargo Logistik Semarang masih banyak tenaga dengan pengalaman yang masih relatif minim yaitu di bawah 3 tahun.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana untuk mengetahui pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Skala pengukuran yang digunakan dalam pemberian skor dengan menggunakan Skala Likert Point 1-5.

##### 4.1.2.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kepemimpinan diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.5 sebagai berikut :

**Tabel 4.5.**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Mean
1.	Pimpinan memberikan motivasi inspirasional terhadap pekerjaan karyawan	0	12	15	22	18	3.69
2.	Pemimpin menyarankan cara-cara baru dan memberikan stimulus intelektual dalam menyelesaikan tugas	1	8	15	18	25	3.87
3.	Saya merasa bangga terhadap pimpinan yang mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan	0	15	12	18	22	3.70
4.	Saya memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan	1	7	12	24	23	3.91
5.	Pemimpin menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru	0	7	16	19	25	3.82
Rata-rata Gaya Kepemimpinan Transformasional							3.82

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 3,82 tergolong baik. Skor tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,91 yaitu karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan, skor terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,69 yaitu Pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan karyawan. Dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 dengan tanggapan responden pada masing-masing pertanyaan penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada pertanyaan pertama menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 22 orang menyatakan bahwa Pimpinan memberikan motivasi inspirasional terhadap pekerjaan karyawan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 15 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang.
2. Pada pertanyaan kedua menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang menyatakan bahwa Pemimpin menyarankan cara-cara baru dan memberikan stimulus intelektual dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 15 orang, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang.
3. Pada pertanyaan ketiga menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang menyatakan bahwa karyawan merasa

bangga terhadap pimpinan yang mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 12 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang.

4. Pada pertanyaan keempat menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 24 orang menyatakan bahwa karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 12 orang, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1 orang.
5. Pada pertanyaan kelima menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang menyatakan bahwa Pemimpin menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 19 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 16 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang.

#### **4.1.2.2 Deskripsi Variabel Kompensasi**

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kompensasi diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4.6.**  
**Deskripsi Variabel Kompensasi**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Mean
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan	0	14	11	26	16	3.66
2.	Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya	0	13	13	22	19	3.70
3.	Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya	0	4	19	17	27	4.00
4.	Bonus yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan	0	6	18	17	26	3.94
5.	Premi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya	0	5	21	20	21	3.85
Rata-rata Kompensasi							3.83

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata kompensasi sebesar 3,83 tergolong baik. Skor tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,00 yaitu Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, skor terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,66 yaitu Gaji yang diterima sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan. Dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 dengan tanggapan responden pada masing-masing pertanyaan penelitian tentang kompensasi dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada pertanyaan pertama menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 26 orang menyatakan bahwa gaji yang diterima karyawan sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan.

Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 11 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang.

2. Pada pertanyaan kedua menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 22 orang menyatakan bahwa tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 13 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 13 orang.
3. Pada pertanyaan ketiga menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang menyatakan bahwa Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 17 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 19 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang.
4. Pada pertanyaan keempat menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang menyatakan bahwa bonus yang diterima sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 17 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 18 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang.
5. Pada pertanyaan kelima menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang menyatakan bahwa premi yang diberikan

oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 20 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 21 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang.

#### 4.1.2.3 Deskripsi Variabel Program Pelatihan

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Program Pelatihan diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.7 sebagai berikut :

**Tabel 4.7.**  
**Deskripsi Variabel Program Pelatihan**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Mean
1.	Pelatihan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi	0	9	16	18	24	3.85
2.	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	0	6	16	20	25	3.96
3.	Tingkat ketepatan metode pelatihan yang digunakan dengan penyampaian materi	0	9	13	23	22	3.87
4.	Jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	0	7	14	16	30	4.03
5.	Metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik	0	8	16	21	22	3.85
Rata-rata Program Pelatihan							3.91

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata Program Pelatihan sebesar 3,91 tergolong baik. Skor tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,03 yaitu jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, skor terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,85 yaitu

Pelatihan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 dengan tanggapan responden pada masing-masing pertanyaan penelitian tentang Program Pelatihan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada pertanyaan pertama menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang menyatakan bahwa Pelatihan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 18 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 16 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang.
2. Pada pertanyaan kedua menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang menyatakan bahwa materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 20 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 16 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang.
3. Pada pertanyaan ketiga menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 23 orang menyatakan bahwa tingkat ketepatan metode pelatihan yang digunakan dengan penyampaian materi. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 13 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang.

4. Pada pertanyaan keempat menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang menyatakan bahwa jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 16 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 14 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang.
5. Pada pertanyaan kelima menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang menyatakan bahwa metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 21 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 16 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang.

#### 4.1.2.4 Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel *Employee Engagement* diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.8 sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Variabel *Employee Engagement***

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Mean
1.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat berarti	0	19	8	20	20	3.61
2.	Saya bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja sebagai acuan bagi perusahaan dalam melakukan pengembangan karir karyawan	0	15	12	22	18	3.64

3.	Saya merasa bergairah ketika bekerja dan berusaha memberikan yang terbaik	0	6	14	22	25	3.99
4.	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada di perusahaan	0	8	14	24	21	3.87
5.	Saya merasa nyaman dengan teman kerja dan atasan saya	0	8	15	23	21	3.85
Rata-rata <i>Employee Engagement</i>							3.79

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata *Employee Engagement* sebesar 3,79 tergolong baik. Skor tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,99 yaitu karyawan merasa bergairah ketika bekerja dan berusaha memberikan yang terbaik, skor terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,61 yaitu karyawan merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat berarti. Dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 dengan tanggapan responden pada masing-masing pertanyaan penelitian tentang *Employee Engagement* dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada pertanyaan pertama menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang menyatakan bahwa karyawan merasa bahwa pekerjaan saat ini sangat positif bagi karir dan karyawan merasa bangga berkarir di perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 20 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 8 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 19 orang.

2. Pada pertanyaan kedua menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 22 orang menyatakan bahwa karyawan bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja karena perusahaan memberikan kesempatan bagi pengembangan karir karyawan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 12 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang.
3. Pada pertanyaan ketiga menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang menyatakan bahwa karyawan merasa rendah hati di tempat kerja, namun berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 22 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 14 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang.
4. Pada pertanyaan keempat menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 24 orang menyatakan bahwa karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada di perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 14 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang.
5. Pada pertanyaan kelima menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 23 orang menyatakan bahwa karyawan merasa nyaman dengan teman kerja dan tim kerja saya di perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang, responden

yang menjawab cukup setuju sebanyak 15 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang.

#### 4.1.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan statistik deskripsi pada variabel Kinerja Karyawan diketahui tanggapan responden dengan dilihat tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.9.**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	Mean
1.	Saya berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu dan layanan yang ditetapkan sebaik mungkin	0	14	11	21	21	3.73
2.	Saya berusaha bekerja dengan memberikan layanan dengan jumlah sesuai standar yang ditetapkan	0	7	16	23	21	3.87
3.	Saya tepat waktu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan	0	6	14	19	28	4.03
4.	Pekerjaan yang menjadi kewajiban saya mampu saya selesaikan dengan baik	0	9	15	19	24	3.87
5.	Saya selalu hadir tepat waktu dan bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	5	17	20	25	3.97
Rata-rata Kinerja Karyawan							3.89

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata Kinerja Karyawan sebesar 3,89 tergolong baik. Skor tertinggi dengan nilai

rata-rata sebesar 4,03 yaitu karyawan tepat waktu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan, skor terendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,73 yaitu karyawan berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu dan layanan yang ditetapkan sebaik mungkin. Dari jawaban responden dengan Skala Likert 1 – 5 dengan tanggapan responden pada masing-masing pertanyaan penelitian tentang *Employee Engagement* dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada pertanyaan pertama menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang menyatakan bahwa karyawan berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu dan layanan yang ditetapkan sebaik mungkin. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 21 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 11 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang.
2. Pada pertanyaan kedua menunjukkan sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 23 orang menyatakan bahwa karyawan berusaha bekerja dengan memberikan layanan dengan jumlah sesuai standar yang ditetapkan. Sedangkan responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 16 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang.
3. Pada pertanyaan ketiga menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang menyatakan bahwa karyawan tepat waktu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 19 orang,

responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 14 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang.

4. Pada pertanyaan keempat menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang menyatakan bahwa pekerjaan yang menjadi kewajiban karyawan mampu selesai dengan baik. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 19 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 15 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang.
5. Pada pertanyaan kelima menunjukkan sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang menyatakan bahwa karyawan selalu hadir tepat waktu dan bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebanyak 20 orang, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 17 orang, dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang.

#### **4.2 Hasil Analisis Data**

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dengan SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*) diperoleh ringkasan hasil penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Ringkasan Hasil Penelitian**

Model	Variabel	Koefisien	Anova		Regresi		
		Determinasi (Adj R <sup>2</sup> )	F	Sig.	Beta	t	Sig.
I	-Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	0.847	122.968	0.000	0.217	2.143	0.036
	-Kompensasi terhadap <i>Employee Engagement</i>				0.352	3.423	0.001
	-Program Pelatihan terhadap <i>Employee Engagement</i>				0.399	3.411	0.001
II	-Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	0.902	153.485	0.000	0.251	2.993	0.004
	-Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan				0.202	2.258	0.027
	-Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan				0.332	3.257	0.002
	- <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan				0.218	2.160	0.035

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

#### 4.2.1 Model Pertama : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>), Kompensasi (X<sub>2</sub>) dan Program Pelatihan (X<sub>3</sub>) terhadap *Employee Engagement* (Y<sub>1</sub>)

##### 4.2.1.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>), Kompensasi (X<sub>2</sub>) dan Program

Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ). Hasil pengolahan data model pertama diperoleh persamaan regresi :

$$Y_1 = 0,217 X_1 + 0,352 X_2 + 0,399 X_3$$

Dari persamaan tersebut menunjukkan bahwa Program pelatihan lebih dominan berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi sebesar 0,399; Faktor lain yang berpengaruh terhadap *Employee Engagement* yaitu Kompensasi dengan koefisien regresi sebesar 0,352 dan Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap *Employee Engagement* yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien regresi sebesar 0,217.

#### 4.2.1.2 Uji Model

##### 1. Koefisien Determinasi

Angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,847. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) memiliki kontribusi sebesar 84,7%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap *Employee Engagement* memiliki kontribusinya sebesar  $(100\% - 84,7\%) = 15,3\%$ .

##### 2. Uji F

Nilai F hitung sebesar 122,968 > F tabel (df1=4; df2=66) sebesar 2,51 sedangkan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Program Pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) secara simultan.

#### 4.2.1.3 Pengujian Hipotesis (Pengujian Signifikansi Parameter Parsial)

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis pertama penelitian menyatakan bahwa  $H_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2,143 > t$  tabel ( $df=n-k =67-3=64$ ) sebesar  $1,6690$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,036 < \text{taraf signifikansi} = 5\% (0,05)$  antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ).

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, diterima.

##### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis kedua penelitian menyatakan bahwa  $H_2$  : Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Hasil

pengolahan data statistik diperoleh nilai t hitung sebesar  $3,423 > t$  tabel ( $df=n-k =67-3=64$ ) sebesar 1,6690 dan nilai probabilitas sebesar 0,001  $<$  taraf signifikansi = 5% (0,05); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ).

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, diterima.

### 3. Pengaruh Program Pelatihan terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis ketiga penelitian menyatakan bahwa H3 : Program Pelatihan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai t hitung sebesar  $3,411 > t$  tabel ( $df=n-k =67-3=64$ ) sebesar 1,6690 dan nilai probabilitas sebesar 0,001  $<$  taraf signifikansi = 5% (0,05); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ).

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Program Pelatihan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, diterima.

## **4.2.2 Model Kedua : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

### **4.2.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

Persamaan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Hasil pengolahan data model kedua diperoleh persamaan regresi :

$$Y_2 = 0,251 X_1 + 0,202 X_2 + 0,332 X_3 + 0,218 Y_1$$

Dari persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa Program Pelatihan paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,332; selanjutnya Gaya Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,251, selanjutnya *Employee Engagement* memiliki koefisien regresi sebesar 0,218 dan yg terakhir Kompensasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,202.

### **4.2.2.2 Uji Model**

#### **1. Koefisien Determinasi (*R Square*)**

Dari hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,902. Hal ini berarti bahwa variabel Gaya

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) memiliki kontribusi sebesar 90,20%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan memiliki kontribusinya sebesar  $(100\% - 90,20\%) = 9,80\%$ .

## 2. Uji F

Nilai F hitung sebesar  $153,845 > F$  tabel ( $df_1=4$ ;  $df_2=66$ ) sebesar 2,51 sedangkan probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Program Pelatihan ( $X_3$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) secara simultan.

### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis (Pengujian Signifikansi Parameter Parsial)

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat penelitian menyatakan bahwa  $H_4$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai t hitung sebesar  $2,993 > t$  tabel ( $df=n-k =67-4=63$ ) sebesar 1,6694 dan nilai probabilitas sebesar  $0,004 < \text{taraf signifikansi} = 5\% (0,05)$ ; antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh

antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kelima penelitian menyatakan bahwa  $H_5$  : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai t hitung sebesar  $2,258 > t$  tabel ( $df=n-k =67-4=63$ ) sebesar 1,6694 dan nilai probabilitas sebesar  $0,027 < \text{taraf signifikansi} = 5\% (0,05)$  antara Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

## 3. Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keenam penelitian menyatakan bahwa  $H_6$  : Program Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai t hitung sebesar  $3,257 > t$  tabel ( $df=n-k =67-4=63$ ) sebesar 1,6694 dan nilai probabilitas sebesar  $0,002 < \text{taraf signifikansi} = 5\% (0,05)$  antara Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ); berarti secara parsial (individu) terdapat

pengaruh antara Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Program Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

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

Hipotesis ketujuh penelitian menyatakan bahwa  $H_7$  : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $2,160 > t$  tabel ( $df=n-k =67-4=63$ ) sebesar  $1,6694$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,035 < \text{taraf signifikansi} = 5\% (0,05)$  antara *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang antara *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis pertama penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap

*Employee Engagement* ( $Y_1$ ). Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Victoria & Rahardja (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memperhatikan indikator terendah yaitu Pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan karyawan. Sedangkan indikator tertinggi yang perlu dipertahankan terkait gaya kepemimpinan transformasional yaitu karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan.

#### **4.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement***

Hasil penelitian pada pengujian hipotesis kedua penelitian menyatakan bahwa  $H_2$  : Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Victoria & Rahardja (2018), Nasution (2018) dan Wiguna (2015) bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, diterima.

Perlunya upaya Pimpinan untuk meningkatkan Kompensasi dengan memperhatikan indikator terendah yaitu gaji yang diterima sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan, sedangkan

indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan.

#### **4.3.3 Pengaruh Program Pelatihan terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis ketiga penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Program Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap *Employee Engagement* ( $Y_1$ ). Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian oleh Dayona & Rinawati (2022) menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan program pelatihan dengan memperhatikan indikator terendah yaitu Pelatihan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Sedangkan indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

#### **4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis keempat penelitian menyatakan bahwa  $H_4$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Hasil penelitian ini sesuai penelitian oleh Victoria & Rahardja (2018), Nasution (2018) dan Wiguna (2015) bahwasanya terdapat

keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memperhatikan indikator terendah yaitu Pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan karyawan. Sedangkan indikator tertinggi yang perlu dipertahankan terkait gaya kepemimpinan transformasional yaitu karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan.

#### **4.3.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kelima penelitian menyatakan bahwa H5 : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Affini & Surip (2013) terlihat bahwasanya Kompensasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perlunya upaya Pimpinan untuk meningkatkan Kompensasi dengan memperhatikan indikator terendah yaitu gaji yang diterima sesuai dengan

apa yang telah dilakukan karyawan untuk perusahaan, sedangkan indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis keenam penelitian menyatakan bahwa H<sub>6</sub> : Program pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil pengolahan data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara Program pelatihan (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Program pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiguna (2015), Darmawan (2017), dan Pratama & Wismar'ain (2018) terlihat bahwasanya Program pelatihan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu upaya pimpinan untuk mengoptimalkan program pelatihan dengan memperhatikan indikator terendah yaitu Pelatihan memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Sedangkan indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

#### **4.3.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketujuh penelitian menyatakan bahwa H<sub>7</sub> : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil pengolahan

data statistik diperoleh secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian oleh Victoria & Rahardja (2018); Ramadhan & Sembiring (2014), Setjoadi et al. (2022) dan Thesiasari et al. (2019) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, diterima.

Indikator tertinggi *Employee Engagement* yang perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan yaitu karyawan merasa bergairah ketika bekerja dan berusaha memberikan yang terbaik. Sedangkan indikator terendah yang perlu ditingkatkan yaitu karyawan merasa bahwa pekerjaan saat ini sangat  
berarti.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, program pelatihan dan variabel *intervening employee engagement*. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
3. Program pelatihan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **5.2. Saran**

Mempertimbangkan keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan penelitian yang akan datang dapat menggunakan variabel selain variabel yang ada dalam penelitian ini, atau menggunakan sektor perusahaan selain perusahaan dibidang logistik.

## **5.3. Implikasi**

1. Perusahaan dalam mencapai tujuannya banyak melakukan kegiatan baik secara internal maupun eksternal, harus memperhatikan kinerja karyawan dengan cara memperhatikan beberapa aspek yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan program pelatihan yang berkala, sehingga *employee engagement* (keterikatan karyawan) menjadi meningkat.
2. Bagi karyawan yang ingin mendapatkan kesejahteraan yang baik harus menunjukkan kinerja karyawan yang meningkat. Dengan demikian perusahaan akan memberikan kompensasi yang lebih sesuai target yang dicapainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affini, D. N., & Surip, N. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover Intentions. *Sumber*, 2(294), 1281.
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global Media. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184–190.
- Azwar, S. (1986). Reliabilitas dan Validitas: Interpretasi dan Komputasi. *Yogyakarta: Liberty*.
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga. *Internatinal Journal*, 4.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Study Homeoffice für 4 =. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.Advance
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). The Leadership Experience 4th Ed. *Thomson South-Western*, 20–21.
- Darmadi, H. (2013). Dimensi–Dimensi Metode Penelitian dan Sosial. *Bandung: Alfabeta*.
- Darmawan, E. a. (2017). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja di Prama Sanur Beach-Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3), 1265–1290.
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee engagement Di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 1–23.
- Dharma, S. (2002). *Paradigma Baru MSDM: Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*, Editor A. Usmara. AMARA BOOKS, Jogjakarta.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal To Real: A Longitudinal Study Of The Role Of Implicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges And Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4),

659.

- Ferdiansyah, M. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura II (Persero). *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 1(2).
- Furchan, A. (2004). Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 443, 16.
- Ghozali, I. (2005). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*, 82–83.
- Ghozali, I. (2011). Metodologi Penelitian Kuantitatif. *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. *Quarterly Journal of Economics*, 128, 1547–1584.
- Guritno, W. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 1(1), 1–63.
- Handoko, T. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. *Yogyakarta: BPEF*.
- Handriana, T. (2011). Gender dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*, 21(1), 4067.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). Organisasi dan Motivasi. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hewitt, A. (2004). Research Brief: Employee Engagement Higher At Double Digit Growth Companies. *Hewitt Associates LLC*.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*.
- Ivancevich, J. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Kadarisman, M. (2012). Pengertian dan Filosofi Manajemen Kompensasi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Kasmir. (2022a). *Pengantar Manajemen Keuangan (II)*. Kencana.
- Kasmir, M. S. D. M. (2022b). Cetakan ke-1. *PT Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Katidjan. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MIX: Jurbal Ilmiah Manajemen*, 7 (3)(224241).
- Kbbi, K. (2022). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). *Kementerian Pendidikan Dan Budaya*.
- Kourdi, J. (2009). 100 Great Business Ideas. *Singapore: Marshall Carvendish Lnternational*.
- Kuncoro, E., & Riduwan, M. B. A. (2012). Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai Path Analysis. *Bandung: Alfabeta*.
- Lensufiie, T. (2010). Leadership Untuk Profesional Dan Mahasiswa. *Jakarta: Erlangga, 103*.
- Mangkunegara, A. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM, Refika Aditama*. Bandung.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan PT Remaja Rosda Karya Bandung. *Jawa Barat: Bintang Mandiri Finance*.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. *Bogor: Ghalia Indonesia*.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key To Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89.
- Mathis dan Jackson. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerjemah Jimmy Sattel dan Bayu Prawira Hie*. PT. Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*.

- Mohtamaji, K. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Rajawali Perkasa Furniture Pati. *Semarang: Program Studi M Anajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro.*
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB).*
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* PT. Rineka Cipta.
- Pangabean, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Ghalia Indonesia.
- Pratiknya, A. W. (2007). Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kedokteran dan Kesehatan, Jakarta; PT. *Raja Grafindo Persada.*
- Priyatno, D. (2022). Belajar Alat Analisis Data Dan Cara Pengolahannya Dengan SPSS. *Yogyakarta: Gava Media.*
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia, 14(1), 47–58.*
- Rivai, V. (2011). Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan. *PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.*
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Rajawali Pers.* Jakarta.
- Robbins, S P, & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi–Organizational Behavior (Vol. Edisi 12). *RC Diana Angelica, Penerj.) Jakarta: Salemba Empat.*
- Robbins, Stephen P. (2003). Perilaku Organisasi.(judul asli: Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications 8th edition) Jilid 1. *Penerjemah Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Prenhallindo.*
- Saeed, M. M., & Asghar, M. A. (2012). Examining The Relationship Between Training, Motivation And Employees Job Performance–The Moderating Role Of Person Job Fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(12), 12177–12183.*

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama.*
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit Nasional Surabaya. *Jurnal Manajemen Magistra*, 1(1).
- Setiawan, H. (2012). Modul Metode Riset. *Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya.*
- Setjoadi, T. N., Christiani, L., & Widjaja, D. C. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 209–222.
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. *Jakarta: STIE YKPN.*
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).
- Soekidjo, N. (2003). Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Rineka Cipta.*
- Sugiarto, S. (2006). Lisrel. *Edisi Pertama. Cetakan Pertama Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.*
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (13th ed.). Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.*
- Sugiyono, M. (2008). Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta.*
- Sugiyono, S. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D.* Alfabeta Bandung.
- Sukadji, S. (2000). Psikologi Paedagogi. *Jakarta: Depok, Bagian Psikologi Pendidikan Fakultas Piskologi Universitas Indonesia.*

- Sulistiyani, A. T. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber daya Manusia*. cetakan pertama. Penerbit CAPS. Yogyakarta.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Thesiasari, D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(03), 243–252.
- Umar, H. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis*. Jakarta: Rajawali, 42.
- Victoria, I., & Rahardja, E. (2018). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K. RM. T Wongsonegoro Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The Elements Of Great Managing* (Vol. 978, Issues 1–59992). Simon and Schuster.
- Wibowo, P. D. (2013). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiguna, I. D. G. E. . (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Distribusi Area Bali Selatan*. *Doctoral Dissertation, Udayana University*.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Wismar'ain, P. &. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 37–48.
- Wutun, R. P. (2001). *Persepsi Karyawan Tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan*. Jakarta: *Bagian Psikologi Industri Dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia*.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.

- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence Of Leader Behaviors On The Leader- Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*.
- Yuniarti, E. P. (2013). *Pengaruh On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Divisi Operasional dan Teknik dan Personalia dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)*. Brawijaya University.



# LAMPIRAN- LAMPIRAN

**Kepada Yth.**

**Bapak/Ibu Karyawan**

**PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang  
di tempat.**

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang saat ini sedang melaksanakan penelitian guna menyelesaikan Tesis. Dalam penelitian ini saya mengambil judul: "UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Studi Kasus Pada PT. Ritra Cargo Logistik Di Kota Semarang)".

Sehubungan dengan hal tersebut saya mohon kesediaan Bapak/ibu untuk mengisi kuesioner. Data-data yang diperoleh akan saya jaga kerahasiannya serta dipergunakan hanya untuk kepentingan akademik.

Partisipasi Bapak/ibu merupakan kunci keberhasilan penelitian saya. Atas perhatian, dukungan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan saya menghaturkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

( Dwi Sulistiono )

## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **I. DATA IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : .....(boleh tidak diisi)
2. Usia : ..... tahun
3. Jenis Kelamin \*) : a. Laki-laki  
b. Perempuan
4. Pendidikan \*) : a. SMP  
b. SMA  
c. Diploma (D1, D2 dan D3)  
d. Sarjana (S1)  
e. Lainnya, .....
5. Masa Kerja : ..... tahun

### **II. PETUNJUK PENGISIAN**

Untuk pertanyaan berikut, berilah tanda (X) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu. Angka 1 sampai dengan 5 menunjukkan tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap pernyataan yang ada.

Angka 1 berarti Sangat Tidak Setuju (STS)

Angka 2 berarti Tidak Setuju (TS)

Angka 3 berarti Cukup Setuju (CS)

Angka 4 berarti Setuju (S)

Angka 5 berarti Sangat Setuju (SS)

*\*) Berilah tanda lingkaran pada jawaban yang sesuai dengan identitas anda*

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>						
1.	Pimpinan memberikan motivasi inspirasional terhadap pekerjaan karyawan					
2.	Pemimpin menyarankan cara-cara baru dan memberikan stimulus intelektual dalam menyelesaikan tugas					
3.	Saya merasa bangga terhadap pimpinan yang mampu mempengaruhi semangat kerja karyawan					
4.	Saya memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinan					
5.	Pemimpin menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru					

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>VARIABEL KOMPENSASI</b>						
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan					
2.	Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya					
3.	Insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya					
4.	Bonus yang saya terima sesuai dengan apa yang telah saya lakukan untuk perusahaan					
5.	Premi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan harapan saya					

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>VARIABEL PROGRAM PELATIHAN</b>						
1.	Pelatihan bertujuan untuk memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi					
2.	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan					
3.	Tingkat ketepatan sasaran dan metode pelatihan yang digunakan dengan penyampaian materi sudah baik.					
4.	Jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
5.	Metode pelatihan yang diberikan perusahaan menarik.					

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>VARIABEL EMPLOYEE ENGAGEMENT</b>						
1.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat positif bagi karir saya dan saya merasa bangga berkarir di perusahaan					
2.	Saya bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja karena perusahaan memberikan kesempatan bagi pengembangan karir karyawan					
3.	Saya merasa rendah hati di tempat kerja, namun berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan					
4.	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada di perusahaan					
5.	Saya merasa nyaman dengan teman kerja dan tim kerja saya di perusahaan.					

No	Pertanyaan	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
<b>VARIABEL KINERJA KARYAWAN</b>						
1.	Saya berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu dan layanan yang ditetapkan sebaik mungkin					
2.	Saya berusaha bekerja dengan memberikan layanan dengan jumlah sesuai standar yang ditetapkan					
3.	Saya tepat waktu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan					
4.	Pekerjaan yang menjadi kewajiban saya mampu saya selesaikan dengan baik					
5.	Saya selalu hadir tepat waktu dan bekerja dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.					

----- Sekian dan terima kasih atas partisipasinya -----

**TABULASI DATA  
INDUK**

No	Usia (tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja (tahun)	Variabel Bebas															Variabel Mediasi						Variabel Terikat								
					Gaya Kepemimpinan Transf. (X1)					Kompensasi (X2)					Program Pelatihan (X2)					Employee Engagement (Y1)						Kinerja Karyawan (Y2)								
					x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Mean	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Mean	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	Mean	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	Mean	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	Mean
1	46	Laki-laki	Tamat SMA	8	4	4	4	4	4	4,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
2	39	Perempuan	Tamat Sarjana	5	3	4	4	3	3	3,40	4	4	3	3	3	3,40	4	3	3	4	3	3,40	3	3	4	3	4	3,40	3	3	4	3	3	3,20
3	33	Laki-laki	Tamat Sarjana	3	2	3	2	3	3	2,60	3	2	2	3	3	2,60	3	2	3	3	3	2,80	2	4	4	4	4	3,60	2	3	3	2	2	2,40
4	41	Laki-laki	Tamat Sarjana	8	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00
5	51	Laki-laki	Tamat Sarjana	8	2	3	2	2	3	2,40	2	2	3	3	3	2,60	3	3	3	3	3	3,00	2	3	3	3	3	2,80	2	3	3	3	3	2,80
6	32	Perempuan	Tamat Diploma	4	4	4	5	5	4	4,40	4	4	5	5	5	4,60	4	5	5	5	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80
7	40	Laki-laki	Tamat SMA	8	2	3	2	2	2	2,20	3	3	4	3	3	3,20	2	3	2	2	2	2,20	2	3	3	3	3	2,80	2	3	3	3	3	2,80
8	42	Laki-laki	Tamat SMA	5	4	5	4	5	4	4,40	5	4	4	5	5	4,60	5	4	4	5	5	4,60	4	5	5	4	5	4,60	4	5	5	5	5	4,80
9	41	Laki-laki	Tamat Diploma	7	3	2	2	4	5	3,20	5	2	4	5	4	4,00	2	4	3	4	4	3,40	2	3	4	3	3	3,00	2	3	4	3	4	3,20
10	42	Laki-laki	Tamat SMA	6	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
11	36	Laki-laki	Tamat Sarjana	5	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
12	32	Laki-laki	Tamat SMA	2	5	4	5	5	4	4,60	5	4	4	5	5	4,60	4	4	5	4	5	4,40	5	5	4	5	4	4,60	5	5	4	4	4	4,40
13	35	Laki-laki	Tamat Sarjana	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
14	34	Laki-laki	Tamat Sarjana	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00
15	37	Perempuan	Tamat SMA	6	5	5	4	5	4	4,60	4	4	5	4	4	4,20	5	5	5	5	4	4,80	5	5	5	5	4	4,80	5	5	5	5	5	5,00
16	21	Laki-laki	Tamat SMA	1	5	5	4	5	4	4,60	2	3	3	3	3	2,80	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00
17	25	Laki-laki	Tamat SMA	2	5	5	4	5	4	4,60	4	5	5	4	4	4,40	5	5	5	5	4	4,80	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00
18	33	Laki-laki	Tamat SMA	2	2	3	3	2	3	2,60	2	3	3	2	3	2,60	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	3	3	2,80	2	2	3	3	3	2,60
19	26	Laki-laki	Tamat Sarjana	1	2	4	3	4	3	3,20	4	2	4	5	4	3,80	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00
20	22	Laki-laki	Tamat Diploma	1	4	5	5	5	5	4,80	4	5	5	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	5	4	4,60	5	5	5	5	5	5,00
21	24	Laki-laki	Tamat SMA	1	2	1	2	1	2	1,60	2	3	3	3	3	2,80	3	4	4	3	4	3,60	2	2	3	2	2	2,20	3	3	3	2	3	2,80
22	25	Laki-laki	Tamat Diploma	3	4	5	4	5	5	4,60	4	4	5	4	4	4,20	5	5	5	5	4	4,80	5	5	4	5	4	4,60	4	5	5	5	5	4,80
23	33	Laki-laki	Tamat SMA	2	3	3	2	3	3	2,80	2	3	2	3	2	2,40	3	2	3	3	2	2,60	3	2	3	3	3	2,80	2	2	3	2	3	2,40
24	22	Laki-laki	Tamat Diploma	1	5	5	5	5	5	5,00	4	5	4	5	4	4,40	3	3	3	3	3	3,00	2	4	4	4	4	3,60	4	4	4	4	4	4,00
25	27	Perempuan	Tamat Sarjana	3	3	4	3	2	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	4	3	3	3	3	3,20	3	2	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3	3,00
26	26	Perempuan	Tamat Sarjana	2	5	4	4	4	5	4,40	4	5	5	5	4	4,60	4	5	5	5	4	4,60	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00
27	25	Perempuan	Tamat SMA	2	5	4	5	5	5	4,80	4	4	4	5	5	4,40	4	4	4	5	5	4,40	4	2	4	4	4	3,60	4	4	5	4	4	4,20
28	35	Laki-laki	Tamat Sarjana	4	3	2	2	2	2	2,20	3	2	4	3	3	3,00	2	3	3	2	2	2,40	3	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	3	2,80
29	36	Perempuan	Tamat Sarjana	5	4	2	4	4	4	3,60	2	4	4	4	4	3,60	3	4	4	4	4	3,80	4	2	4	4	4	3,60	4	4	4	4	4	4,00
30	33	Laki-laki	Tamat Sarjana	2	4	5	5	4	5	4,60	4	5	5	4	5	4,60	5	5	4	5	5	4,80	4	5	5	4	4	4,40	5	5	5	5	5	5,00
31	35	Laki-laki	Tamat Sarjana	4	2	2	2	4	5	3,00	2	3	3	2	2	2,40	2	3	4	2	2	2,60	2	2	2	4	2	2,40	2	2	2	2	2	2,00
32	33	Perempuan	Tamat SMA	2	3	4	2	3	2	2,80	3	2	3	3	2	2,60	4	3	2	3	2	2,80	2	2	2	2	3	2,20	2	3	3	3	3	2,80
33	34	Perempuan	Tamat SMA	3	4	4	3	4	5	4,00	4	4	5	4	4	4,20	4	5	4	5	3	4,20	4	5	4	5	5	4,60	4	4	5	4	5	4,40
34	32	Perempuan	Tamat SMA	2	4	5	5	4	5	4,60	4	5	5	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80
35	37	Laki-laki	Tamat Sarjana	6	3	3	3	3	3	3,00	2	2	3	3	3	2,60	3	3	2	3	3	2,80	2	2	2	2	2	2,00	2	3	3	3	3	2,80
36	34	Perempuan	Tamat Sarjana	3	4	5	5	4	4	4,40	4	4	4	4	4	4,00	5	4	5	5	5	4,80	4	4	4	4	3	3,80	4	4	5	5	4	4,40
37	54	Laki-laki	Tamat SMA	7	3	3	3	4	3	3,20	2	4	3	5	3	3,40	3	3	3	4	3	3,20	3	3	3	3	3	3,00	3	4	4	5	4	4,00
38	25	Laki-laki	Tamat SMA	2	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
39	27	Perempuan	Tamat Sarjana	4	2	3	2	3	2	2,40	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2,00
40	31	Perempuan	Tamat Sarjana	5	3	2	4	4	5	3,60	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	2	4	3	4	3	3,20	5	3	4	4	4	4,00
41	26	Laki-laki	Tamat Sarjana	1	5	5	5	4	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	4	5	4,80	5	4	4	5	5	4,60	5	5	4	4	5	4,60
42	40	Perempuan	Tamat Sarjana	8	4	2	4	4	4	3,60	5	5	5	5	5	5,00	2	2	4	5	4	3,40	4	2	4	4	4	3,60	4	4	5	4	4	4,20
43	47	Laki-laki	Tamat Diploma	8	2	3	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	2	3	2,80	3	3	2	3	2	2,60	3	2	2	2	2	2,20
44	48	Laki-laki	Tamat Diploma	8	4	5	5	5	5	4,80	4	5	5	5	5	4,80	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	4	4	4,60	5	5	5	5	5	5,00
45	49	Perempuan	Tamat Diploma	8	4	4	3	3	4	3,60	4	4	5	5	4	4,40	4	5	4	5	4	4,40	4	5	5	4	4	4,40	4	4	5	4	5	4,40

No	Usia (tahun)	enis Kelami	Pendidikan	Masa Kerja (tahun)	Variabel Bebas															Variabel Mediasi						Variabel Terikat								
					Gaya Kepemimpinan Transf. (X1)						Kompensasi (X2)					Program Pelatihan (X2)				Employee Engagement (Y1)						Kinerja Karyawan (Y2)								
					x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Mean	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Mean	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	Mean	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	Mean	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	Mean
46	31	Perempuan	Tamat Diploma	2	4	5	4	5	5	4,60	5	4	5	5	4	4,60	5	5	5	5	4	4,80	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00
47	38	Laki-laki	Tamat Sarjana	5	5	4	5	4	5	4,60	3	2	3	3	3	2,80	3	4	4	4	4	3,80	2	3	2	3	3	2,60	4	4	4	4	4	4,00
48	48	Perempuan	Tamat Sarjana	7	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5,00	5	4	4	5	4	4,40	5	5	5	4	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00
49	42	Perempuan	Tamat Sarjana	8	3	2	2	3	3	2,60	3	3	3	3	3	3,00	2	3	3	2	3	2,60	2	3	3	3	3	2,80	3	3	2	2	2	2,40
50	30	Laki-laki	Tamat Diploma	3	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5,00
51	29	Laki-laki	Tamat Diploma	1	3	3	2	4	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	5	2	3	5	3,60	2	2	4	2	2	2,40	3	3	3	3	3	3,00
52	30	Laki-laki	Tamat Sarjana	1	4	4	5	5	4	4,40	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	4	4,20	4	4	5	4	5	4,40	4	5	5	5	5	4,80
53	43	Laki-laki	Tamat Sarjana	8	3	3	2	3	3	2,80	2	2	3	2	2	2,20	2	3	2	3	2	2,40	2	2	3	2	2	2,20	2	2	3	3	3	2,60
54	29	Laki-laki	Tamat Sarjana	4	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
55	23	Laki-laki	Tamat SMA	1	4	5	5	4	4	4,40	4	5	5	5	5	4,80	5	5	5	4	5	4,80	5	4	4	5	4	4,40	4	4	4	5	5	4,40
56	31	Laki-laki	Tamat Sarjana	5	2	2	3	2	2	2,20	2	3	3	2	3	2,60	2	3	2	3	3	2,60	2	3	3	2	2	2,40	2	2	3	3	3	2,60
57	24	Laki-laki	Tamat Sarjana	1	3	3	3	4	3	3,20	4	2	4	5	3	3,60	3	4	4	4	3	3,60	4	2	4	4	4	3,60	3	4	4	2	4	3,40
58	42	Laki-laki	Tamat Sarjana	7	5	4	4	5	5	4,60	4	5	5	4	4	4,40	4	5	5	4	4	4,40	4	5	4	5	5	4,60	5	5	4	4	4	4,40
59	35	Perempuan	Tamat Sarjana	4	2	3	2	3	2	2,40	2	3	3	2	3	2,60	3	4	2	2	4	3,00	2	2	4	2	4	2,80	3	3	2	2	3	2,60
60	23	Perempuan	Tamat Sarjana	1	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	4	4	4,20	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
61	29	Perempuan	Tamat Sarjana	6	4	5	5	4	5	4,60	5	5	4	4	4	4,40	5	4	4	5	4	4,40	4	4	5	4	5	4,40	4	4	5	4	4	4,20
62	23	Laki-laki	Tamat SMA	1	3	4	3	4	4	3,60	3	2	2	3	3	2,60	4	2	4	4	3	3,40	2	4	4	4	4	3,60	2	4	4	3	3	3,20
63	41	Laki-laki	Tamat Sarjana	8	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00
64	21	Perempuan	Tamat SMA	1	2	3	2	2	3	2,40	2	2	3	3	3	2,60	3	2	2	3	2	2,40	2	3	3	3	3	2,80	2	3	3	3	3	2,80
65	32	Perempuan	Tamat Diploma	8	4	4	5	5	4	4,40	4	4	5	5	5	4,60	4	5	5	5	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80	5	4	5	5	5	4,80
66	40	Perempuan	Tamat Sarjana	8	4	5	5	5	4	4,60	4	4	5	4	4	4,20	5	4	4	5	3	4,20	4	4	5	4	4	4,20	4	4	5	4	4	4,20
67	22	Laki-laki	Tamat SMA	2	4	5	4	5	4	4,40	5	4	4	5	5	4,60	5	4	4	5	5	4,60	4	5	5	4	5	4,60	4	5	5	5	5	4,80

## Identitas Responden

### Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21	2	3,0	3,0	3,0
22	3	4,5	4,5	7,5
23	3	4,5	4,5	11,9
24	2	3,0	3,0	14,9
25	4	6,0	6,0	20,9
26	3	4,5	4,5	25,4
27	2	3,0	3,0	28,4
29	3	4,5	4,5	32,8
30	2	3,0	3,0	35,8
31	3	4,5	4,5	40,3
32	4	6,0	6,0	46,3
33	5	7,5	7,5	53,7
34	3	4,5	4,5	58,2
35	4	6,0	6,0	64,2
36	2	3,0	3,0	67,2
37	2	3,0	3,0	70,1
38	1	1,5	1,5	71,6
39	1	1,5	1,5	73,1
40	3	4,5	4,5	77,6
41	3	4,5	4,5	82,1
42	4	6,0	6,0	88,1
43	1	1,5	1,5	89,6
46	1	1,5	1,5	91,0
47	1	1,5	1,5	92,5
48	2	3,0	3,0	95,5
49	1	1,5	1,5	97,0
51	1	1,5	1,5	98,5
54	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	43	64,2	64,2	64,2
Perempuan	24	35,8	35,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### Pendidikan Terakhir Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tamat Diploma	12	17,9	17,9	17,9
Tamat Sarjana	34	50,7	50,7	68,7
Tamat SMA	21	31,3	31,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

### Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	19,4	19,4	19,4
2	12	17,9	17,9	37,3
3	7	10,4	10,4	47,8
4	7	10,4	10,4	58,2
5	7	10,4	10,4	68,7
6	4	6,0	6,0	74,6
7	4	6,0	6,0	80,6
8	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

## Frequency Table

**x1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	12	17,9	17,9	17,9
3,00	15	22,4	22,4	40,3
4,00	22	32,8	32,8	73,1
5,00	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**x1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,5	1,5	1,5
2,00	8	11,9	11,9	13,4
3,00	15	22,4	22,4	35,8
4,00	18	26,9	26,9	62,7
5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**x1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	15	22,4	22,4	22,4
3,00	12	17,9	17,9	40,3
4,00	18	26,9	26,9	67,2
5,00	22	32,8	32,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**x1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,5	1,5	1,5
2,00	7	10,4	10,4	11,9
3,00	12	17,9	17,9	29,9
4,00	24	35,8	35,8	65,7
5,00	23	34,3	34,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**x1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	10,4	10,4	10,4
3,00	16	23,9	23,9	34,3
4,00	19	28,4	28,4	62,7
5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	20,9	20,9	20,9
	3,00	11	16,4	16,4	37,3
	4,00	26	38,8	38,8	76,1
	5,00	16	23,9	23,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	19,4	19,4	19,4
	3,00	13	19,4	19,4	38,8
	4,00	22	32,8	32,8	71,6
	5,00	19	28,4	28,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	6,0	6,0	6,0
	3,00	19	28,4	28,4	34,3
	4,00	17	25,4	25,4	59,7
	5,00	27	40,3	40,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	9,0	9,0	9,0
	3,00	18	26,9	26,9	35,8
	4,00	17	25,4	25,4	61,2
	5,00	26	38,8	38,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	7,5	7,5	7,5
	3,00	21	31,3	31,3	38,8
	4,00	20	29,9	29,9	68,7
	5,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	13,4	13,4	13,4
	3,00	16	23,9	23,9	37,3
	4,00	18	26,9	26,9	64,2
	5,00	24	35,8	35,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	9,0	9,0	9,0
	3,00	16	23,9	23,9	32,8
	4,00	20	29,9	29,9	62,7
	5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	13,4	13,4	13,4
	3,00	13	19,4	19,4	32,8
	4,00	23	34,3	34,3	67,2
	5,00	22	32,8	32,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	10,4	10,4	10,4
	3,00	14	20,9	20,9	31,3
	4,00	16	23,9	23,9	55,2
	5,00	30	44,8	44,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**x3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,9	11,9	11,9
	3,00	16	23,9	23,9	35,8
	4,00	21	31,3	31,3	67,2
	5,00	22	32,8	32,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	19	28,4	28,4	28,4
	3,00	8	11,9	11,9	40,3
	4,00	20	29,9	29,9	70,1
	5,00	20	29,9	29,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	22,4	22,4	22,4
	3,00	12	17,9	17,9	40,3
	4,00	22	32,8	32,8	73,1
	5,00	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	9,0	9,0	9,0
	3,00	14	20,9	20,9	29,9
	4,00	22	32,8	32,8	62,7
	5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,9	11,9	11,9
	3,00	14	20,9	20,9	32,8
	4,00	24	35,8	35,8	68,7
	5,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	11,9	11,9	11,9
	3,00	15	22,4	22,4	34,3
	4,00	23	34,3	34,3	68,7
	5,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	20,9	20,9	20,9
	3,00	11	16,4	16,4	37,3
	4,00	21	31,3	31,3	68,7
	5,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	10,4	10,4	10,4
	3,00	16	23,9	23,9	34,3
	4,00	23	34,3	34,3	68,7
	5,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	9,0	9,0	9,0
	3,00	14	20,9	20,9	29,9
	4,00	19	28,4	28,4	58,2
	5,00	28	41,8	41,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	13,4	13,4	13,4
	3,00	15	22,4	22,4	35,8
	4,00	19	28,4	28,4	64,2
	5,00	24	35,8	35,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

**y2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	7,5	7,5	7,5
	3,00	17	25,4	25,4	32,8
	4,00	20	29,9	29,9	62,7
	5,00	25	37,3	37,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

## Reliability Var. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	15,4030	14,517	,863	,905
x1.2	15,2239	14,995	,754	,926
x1.3	15,3881	13,968	,849	,908
x1.4	15,1791	14,907	,826	,912
x1.5	15,1642	15,291	,790	,919

## Reliability Var. Kompensasi (X2)

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	15,4925	13,405	,843	,929
x2.2	15,4478	13,706	,775	,942
x2.3	15,1493	13,947	,862	,926
x2.4	15,2090	13,804	,836	,930
x2.5	15,2985	13,728	,914	,917

## Reliability Var. Program Pelatihan (X3)

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	15,7015	13,455	,824	,920
x3.2	15,5970	14,002	,812	,922
x3.3	15,6866	13,612	,835	,918
x3.4	15,5224	13,496	,837	,918
x3.5	15,7015	13,758	,822	,921

## Reliability Var. Employee Engagement (Y1)

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	15,3433	13,774	,849	,928
y1.2	15,3134	14,855	,774	,940
y1.3	14,9701	15,302	,844	,927
y1.4	15,0896	14,931	,879	,921
y1.5	15,1045	14,883	,880	,921

## Reliability Var. Kinerja Karyawan (Y2)

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	15,7313	14,563	,864	,965
y2.2	15,5970	15,335	,899	,958
y2.3	15,4328	15,219	,898	,958
y2.4	15,5970	14,668	,918	,955
y2.5	15,4925	15,163	,944	,951

## Regresi Model Pertama

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Employee Engagement	3,7910	,95310	67
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,8179	,95138	67
Kompensasi	3,8299	,91932	67
Program Pelatihan	3,9104	,91670	67

### Correlations

		Employee Engagement	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Program Pelatihan
Pearson Correlation	Employee Engagement	1,000	,856	,881	,896
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,856	1,000	,827	,869
	Kompensasi	,881	,827	1,000	,873
	Program Pelatihan	,896	,869	,873	1,000
Sig. (1-tailed)	Employee Engagement	,000	,000	,000	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,000	,000	,000	,000
	Kompensasi	,000	,000	,000	,000
	Program Pelatihan	,000	,000	,000	,000
N	Employee Engagement	67	67	67	67
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	67	67	67	67
	Kompensasi	67	67	67	67
	Program Pelatihan	67	67	67	67
		67	67	67	67

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Program Pelatihan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,924 <sup>a</sup>	,854	,847	,37258

a. Predictors: (Constant), Program Pelatihan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

b. Dependent Variable: Employee Engagement

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,209	3	17,070	122,968	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,745	63	,139		
	Total	59,955	66			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Program Pelatihan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,063	,206		-,305	,761		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,218	,102	,217	2,143	,036	,225	4,438
	Kompensasi	,365	,107	,352	3,423	,001	,218	4,577
	Program Pelatihan	,415	,122	,399	3,411	,001	,169	5,922

a. Dependent Variable: Employee Engagement

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Program Pelatihan
1	1	3,947	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,037	10,284	,99	,04	,02	,02
	3	,010	20,222	,01	,70	,57	,01
	4	,006	25,699	,00	,26	,41	,98

a. Dependent Variable: Employee Engagement

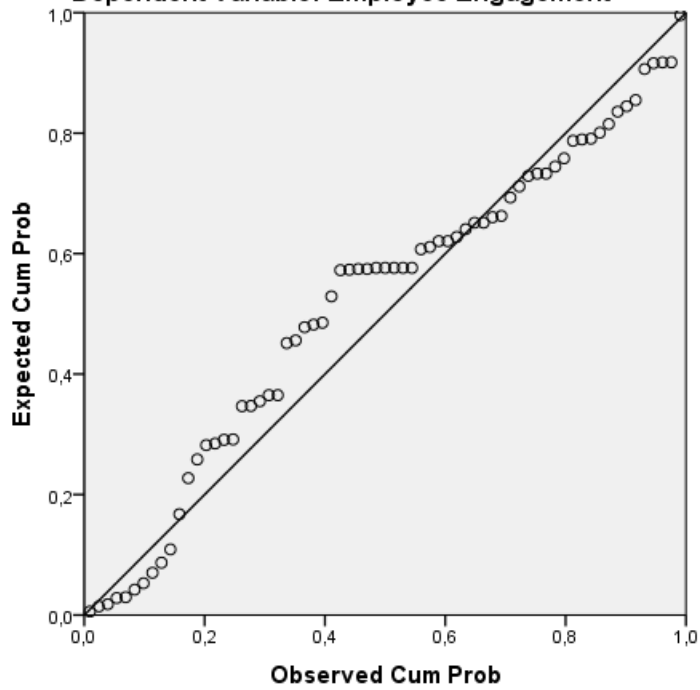
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0206	4,9283	3,7910	,88085	67
Std. Predicted Value	-2,010	1,291	,000	1,000	67
Standard Error of Predicted Value	,047	,224	,085	,034	67
Adjusted Predicted Value	2,0227	4,9252	3,7987	,88107	67
Residual	-,93913	,98445	,00000	,36401	67
Std. Residual	-2,521	2,642	,000	,977	67
Stud. Residual	-2,784	2,702	-,009	1,023	67
Deleted Residual	-1,14589	1,02935	-,00765	,40030	67
Stud. Deleted Residual	-2,950	2,851	-,014	1,046	67
Mahal. Distance	,079	22,862	2,955	3,967	67
Cook's Distance	,000	,427	,027	,070	67
Centered Leverage Value	,001	,346	,045	,060	67

a. Dependent Variable: Employee Engagement

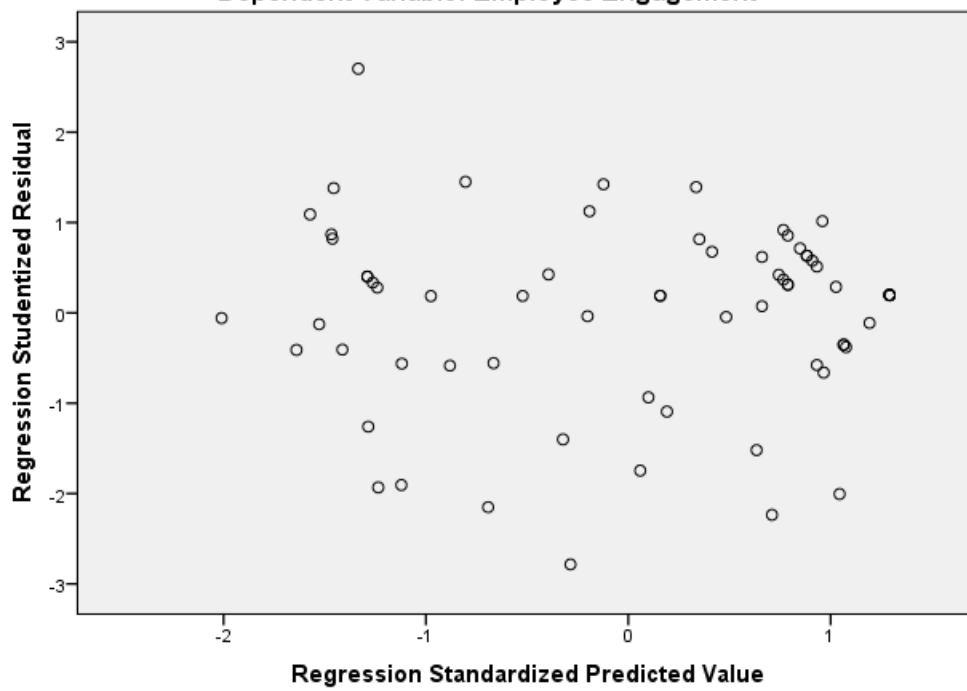
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Employee Engagement



Scatterplot

Dependent Variable: Employee Engagement



## Regresi Model Kedua

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	3,8925	,96379	67
Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,8179	,95138	67
Kompensasi	3,8299	,91932	67
Program Pelatihan	3,9104	,91670	67
Employee Engagement	3,7910	,95310	67

### Correlations

		Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Program Pelatihan	Employee Engagement
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1,000	,893	,892	,922	,908
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,893	1,000	,827	,869	,856
	Kompensasi	,892	,827	1,000	,873	,881
	Program Pelatihan	,922	,869	,873	1,000	,896
	Employee Engagement	,908	,856	,881	,896	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	,000	,000	,000	,000	,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,000	,000	,000	,000	,000
	Kompensasi	,000	,000	,000	,000	,000
	Program Pelatihan	,000	,000	,000	,000	,000
	Employee Engagement	,000	,000	,000	,000	,000
N	Kinerja Karyawan	67	67	67	67	67
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	67	67	67	67	67
	Kompensasi	67	67	67	67	67
	Program Pelatihan	67	67	67	67	67
	Employee Engagement	67	67	67	67	67

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953 <sup>a</sup>	,908	,902	,30116

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55,683	4	13,921	153,485	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,623	62	,091		
	Total	61,306	66			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,090	,166		-,540	,591		
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	,255	,085	,251	2,993	,004	,210	4,762
	Kompensasi	,212	,094	,202	2,258	,027	,184	5,429
	Program Pelatihan	,349	,107	,332	3,257	,002	,143	7,015
	Employee Engagement	,220	,102	,218	2,160	,035	,146	6,856

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Program Pelatihan	Employee Engagement
1	1	4,937	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,040	11,043	,96	,02	,01	,01	,02
	3	,010	22,261	,00	,78	,30	,00	,05
	4	,007	27,355	,01	,13	,68	,10	,49
	5	,006	29,886	,02	,07	,01	,90	,44

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

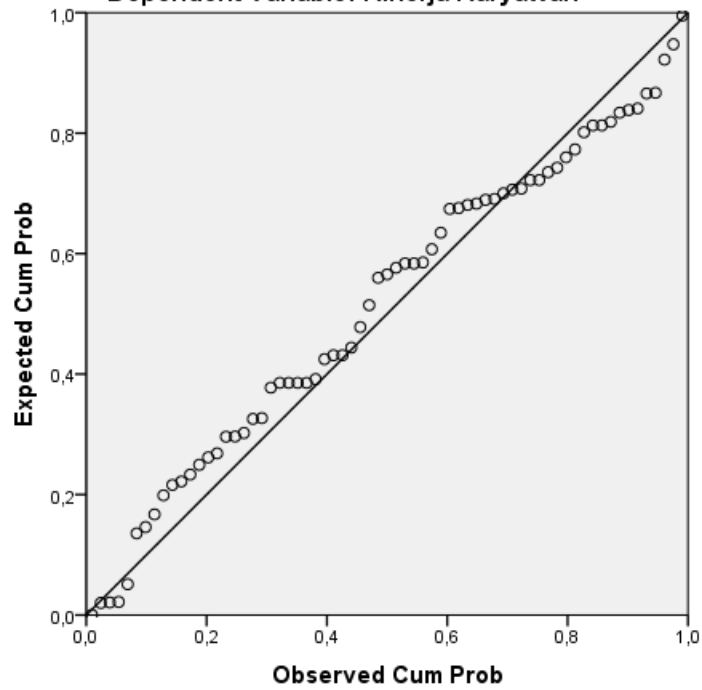
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0829	5,0877	3,8925	,91852	67
Std. Predicted Value	-1,970	1,301	,000	1,000	67
Standard Error of Predicted Value	,039	,183	,077	,030	67
Adjusted Predicted Value	2,0913	5,1352	3,8895	,92176	67
Residual	-1,08774	,77781	,00000	,29189	67
Std. Residual	-3,612	2,583	,000	,969	67
Stud. Residual	-3,690	2,625	,004	1,009	67
Deleted Residual	-1,13519	,80327	,00303	,31724	67
Stud. Deleted Residual	-4,143	2,761	-,003	1,048	67
Mahal. Distance	,115	23,448	3,940	4,580	67
Cook's Distance	,000	,219	,018	,040	67
Centered Leverage Value	,002	,355	,060	,069	67

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

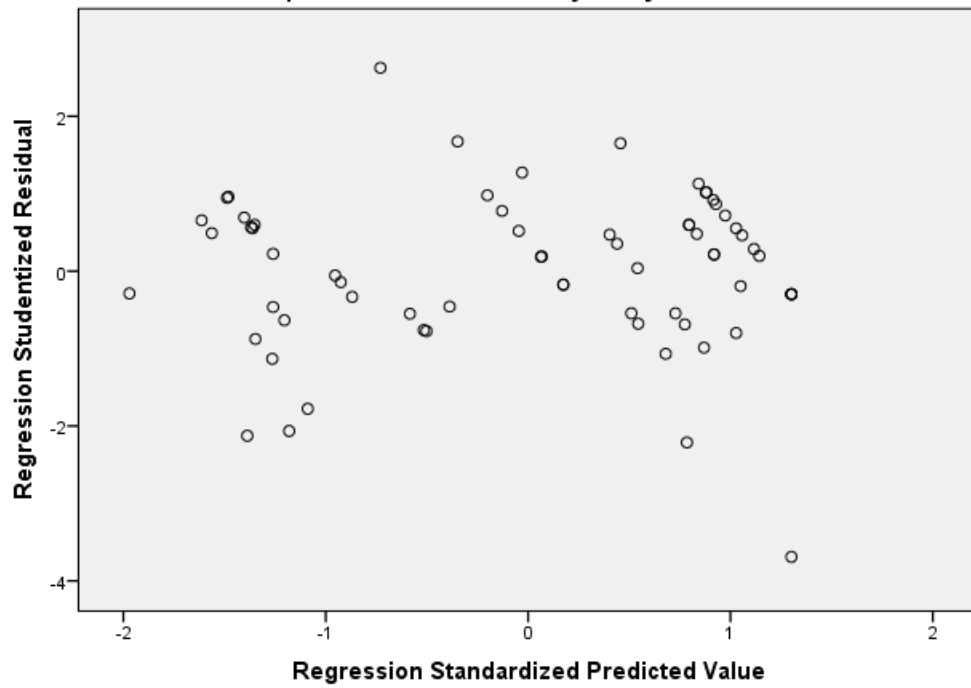
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Model Pertama
N		67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,36401169
Most Extreme Differences	Absolute	,156
	Positive	,065
	Negative	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z		1,280
Asymp. Sig. (2-tailed)		,075

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Model Kedua
N		67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,29189243
Most Extreme Differences	Absolute	,084
	Positive	,081
	Negative	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,688
Asymp. Sig. (2-tailed)		,731

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



