

KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT Circleka Indonesia Utama - Regional Bali)

Oleh :

Wayan Arya Paramarta¹

Ni Ketut Laswitarni²

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan di PT. Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Penelitian ini dilakukan karena masih adanya perbedaan dengan penelitian lainnya. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu program IBM SPSS Statistics 20 dan IBM SPSS Amos 20.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; 2) Kompensasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement*; 3) Kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement*; 7) Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui mediasi *employee engagement*.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompensasi, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

1 Dosen STIMI Handayani Denpasar

2 Dosen STIMI Handayani Denpasar

ABSTRACT

The aims of this study are to analyze the effect of leadership and compensation on employee engagement and employee performance at PT. Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. This study was taken because there are still differences between the research studies with each other. This research was conducted using primary data. Variables used in this study were, leadership and compensation as an independent variable, employee performance as the dependent variable and employee engagement as an intervening variable. Data analysis of this study using IBM SPSS Statistics 20 and IBM SPSS Amos 20.

The results of this study showed that: 1) Leadership has significant effect on employee engagement; 2) There is a compensation effect on employee engagement but not significant; 3) There is a leadership effect on employee performance but not significant; 4) Compensation has significant effect on employee performance; 5) Employee Engagement has significant effect on employee performance; 6) Leadership has a significant indirect effect on employee performance through the mediation of employee engagement; 7) Compensation has a direct influence on employee performance without through the mediation of employee engagement.

Keywords : *Leadership, Compensation, Employee Engagement and Employee Performance.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Performance perusahaan yang baik dan berkualitas adalah dambaan setiap pemimpin perusahaan. *Performance* perusahaan ini tentunya didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya. Kinerja karyawan yang baik merupakan tujuan divisi Sumber Daya Manusia dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh beberapa hal. Dari segi perusahaan yang mendukung karyawan untuk berkarya, juga dari segi karyawan itu sendiri, atau dengan kata lain kondisi psikologis karyawan tersebut terhadap perusahaannya apakah mampu untuk berkarya maksimal.

PT Circleka Indonesia Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retail yang memiliki lebih dari 100 toko di wilayah Bali, dan memiliki lebih dari 1.000 karyawan. Kondisi ini membuat pihak *Human Resources Department* (HRD) harus bekerja ekstra untuk memelihara setiap karyawan dan mendukung apa yang mereka butuhkan dalam berkarya. Namun apa yang menjadi teori tidaklah semudah seperti yang dipraktikkan karena pada hakikatnya yang ditangani adalah Sumber Daya Manusia atau Manusia, yaitu makhluk hidup yang memiliki akal budi dan dapat berespon bermacam-macam sesuai karakternya.

Selama tiga tahun terakhir, tingkat *resignation* atau pemberhentian karyawan di PT Circleka Indonesia Utama ini sangatlah tinggi khususnya di bagian operasional dengan jabatan Customer Service Representatif (CSR) level staff, yang mencapai presentase hingga 80%.

Karyawan yang memilih keluar dari perusahaannya menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaannya atau disebut dengan istilah *Employee Engagement*. Menurut Susi A. Rahayu, dkk (2008), *Employee Engagement* merupakan

komitmen karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, mampu menerima dukungan secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja di lingkungan kerjanya. Hal ini tentu berkaitan dengan kinerja karyawan yang diharapkan PT Circleka Indonesia Utama, namun pada kenyataannya banyak karyawan yang memilih untuk meninggalkan perusahaan tersebut, maka diperlukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana tingkat *Employee Engagement* karyawan PT Circleka Indonesia Utama Regional Bali ini.

Faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja karyawan dapat berasal dari SDM atau karyawan yang lain seperti rekan kerja atau pimpinannya atau dari perusahaan itu sendiri yaitu dukungan perusahaan seperti kompensasi atau motivasi yang diberikan. PT Circleka Indonesia ini memiliki 130 cabang toko di seluruh Bali. Setiap toko memiliki 1 orang Supervisor yang bertanggungjawab atas keseluruhan operasional toko. Dengan kata lain ada banyak Pemimpin (Supervisor) yang mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama ini. Perusahaan telah berupaya untuk memberikan training *leadership skill* kepada setiap level pemimpin (Supervisor, Asistant Manager, dan Manager) yang ada. Namun diperlukan penelitian lebih lanjut apakah benar kepemimpinan di perusahaan ini berpengaruh terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan atau tidak.

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka yang menjadi pokok permasalahannya adalah:

1. Apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali?
2. Apakah kepemimpinan, kompensasi dan *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
3. Apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung kepemimpinan dan kompensasi terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
2. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung kepemimpinan, kompensasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
3. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan tidak terlepas dari siapa yang memimpin. Menurut Dale Timpe (1991) dalam Agus Pramono (2012),

pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas dalam hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sujak, 1990 dalam Agus Pramono, 2012).

Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan pengambilan keputusan, dan kekuasaan positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya, hendaknya ia memiliki sarana, misalnya kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman yang dapat terus ditingkatkan, hak untuk mengganjar dan menghukum karyawan bawahannya, berkomunikasi dengan bawahannya, dan perintah untuk bawahannya.

B. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang telah dilakukan. Sistem kompensasi ini harus dikelola secara tepat dan serius oleh perusahaan. Apabila tidak dikelola dengan baik bisa mengakibatkan *pay dissatisfaction* yaitu perasaan ketidakpuasan karyawan atas balas jasa yang diterimanya. *Pay dissatisfaction* dapat berdampak pada penurunan kinerja, pemogokan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, turnover yang tinggi, serta rendahnya komitmen terhadap perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui kompensasi yaitu menarik kandidat-kandidat terbaik untuk bekerja di perusahaan tersebut, mempertahankan para pekerja, menjamin kesetaraan, sebagai *system reward*, serta memenuhi kewajiban hukum.

Adapun tantangan yang mempengaruhi kompensasi diantaranya adalah suplai dan permintaan tenaga kerja, serikat karyawan, produktivitas, kesediaan untuk membayar, kemampuan untuk membayar, berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian, serta kendala-kendala pemerintah.

Pada umumnya pembayaran kompensasi pada perusahaan ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survey upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan harga pekerjaan (yang harus melebihi peraturan upah minimum, penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan akhirnya pembayaran upah kepada karyawan).

C. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement pertama kali didefinisikan oleh Kahn (1990) dalam Meily Margaretha dan Susanti Saragih (2008) yaitu sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikat diri mereka di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan mengikat dan melibatkan dirinya secara fisik, secara kognitif, dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya. Aspek kognitif dalam *employee engagement* melibatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin, dan kondisi kerjanya. Aspek emosional melibatkan perasaan karyawan terhadap ketiga hal di atas, apakah karyawan bersikap positif atau negative terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik melibatkan seberapa banyak energy fisik yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Employee Engagement juga didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh karyawan terhadap organisasi beserta system nilai yang ada di dalamnya (Robinson, et. al, 2004). Seorang karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis dan bekerja bersama rekannya untuk memperbaiki kinerja dalam regu kerjanya demi keuntungan perusahaan. Sementara itu Gallup Organization melihat seorang karyawan dengan “rasa terikat” yang tinggi adalah seorang yang secara psikologis berkomitmen terhadap tugas dan perannya.

D. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). 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. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai para pegawai dalam suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi (Gibson, 1997 dalam Dewi Hanggraeni, 2012). Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

E. Hipotesis

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa hipotesis yang nantinya akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan dan kompensasi terhadap *employee engagement*
H_{1a} : Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
H_{1b} : Kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan, kompensasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
H_{2a} : Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
H_{2b} : Kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
H_{2c} : *Employee engagement* berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali.
3. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*
H_{3a} : Kepemimpinan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali melalui *employee engagement*.
H_{3b} : Kompensasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali melalui *employee engagement*.

III. METODE PENELITIAN

A. Obyek dan Subyek Penelitian

1. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja.

2. Subyek Penelitian

Sedangkan yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.

B. Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah:

a. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dengan indikator:

- 1) Keterbukaan pimpinan
- 2) Penyampaian instruksi pekerjaan
- 3) Pemahaman pimpinan terhadap konflik dalam pekerjaan
- 4) Sikap ketegasan pimpinan
- 5) Sikap keadilan pimpinan

b. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan baik itu gaji pokok maupun insentif-insentif lain yang sesuai dengan hasil kerja berdasarkan ketentuan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dengan indikator:

- 1) Persepsi terhadap besarnya nilai kompensasi
- 2) Kecukupan kompensasi dalam pemenuhan kebutuhan
- 3) Persepsi terhadap waktu pembayaran kompensasi
- 4) Kesesuaian kompensasi dengan UMR
- 5) Kesesuaian kompensasi dengan kemampuan kerja

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah: Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai para karyawan dalam suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi PT Circleka Indonesia Utama- Regional Bali dengan indikator:

- a. Lama waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan
- b. Standar kualitas dari perusahaan
- c. Kesesuaian hasil kerja dengan target perusahaan

- d. Mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari pimpinan
- e. Keinginan memperbaiki produktivitas kerja

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Tucman dalam Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah: *Employee Engagement* merupakan upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka di pekerjaan pada PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dengan indikator:

- a. Perasaan bermakna
- b. Keamanan/ rasa aman
- c. Ketersediaan dukungan
- d. Penghargaan

C. Model Penelitian

Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Neeta Bhatla (2011), Meily Margarethadan Susanti Saragih (2008), C. Swarnalathadan T.S. Prasanna (2013), dan Susi A. Rahayu, dkk (2012)disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Kompensasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, hal ini dituliskan dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Neeta Bhatla (2011), C. Swarnalatha dan T.S. Prasanna (2013), Hafiz Abdur Rashid, et. al. (2011), dan Padmakumar Ram and Gantasala V. Prabhakar (2011).

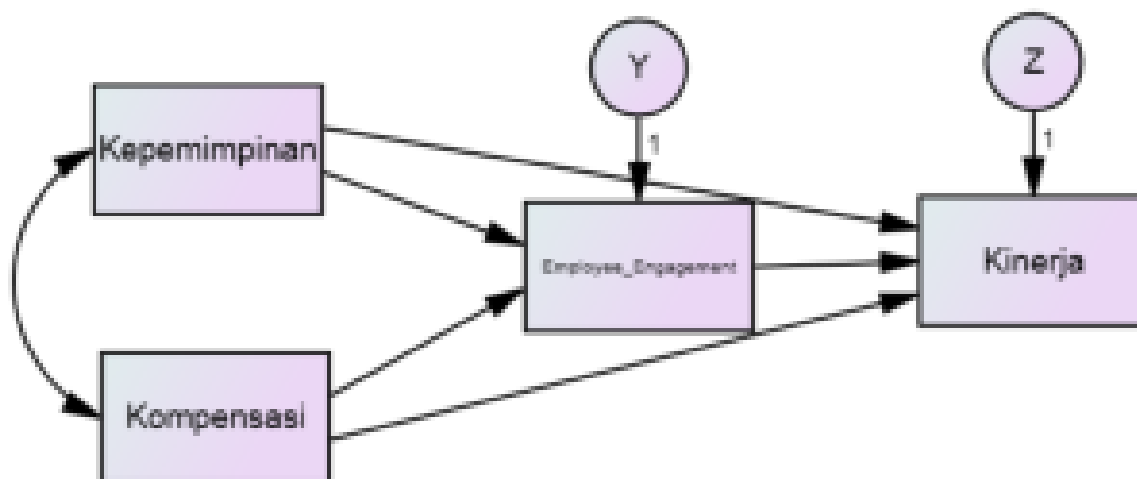
Beberapa penelitian yang ditulis oleh Nurul Indayati, dkk (2012), A. Soegihartono (2012), Yulia Rachmawati (2013), M. Kiswanto (2010), dan Susi A. Rahayu, dkk (2012), menyimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Yuli Suwati (2013), Agus Pramono (2012), I Wayan Niko Susanta (2013), Agiel Puji Damayanti, dkk (2013), dan Ririvega Kasenda (2013) dalam beberapa penelitiannya menyimpulkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Employee Engagement dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini diungkapkan dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Neeta Bhatla (2011), Meily Margaretha dan Susanti Saragih (2008), Priyanka Anand (2011), dan Susi A. Rahayu, dkk (2012).

Dari penelitian-penelitian di atas maka model penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Model Penelitian



D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner/angket yaitu metode pengumpulan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pernyataan mengenai variabel yang diukur dengan menyediakan pilihan jawaban (bersifat tertutup), sehingga jawaban dari semua pernyataan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya.

Skor jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, skala Likert adalah ukuran gabungan yang didasarkan pada struktur intensitas pertanyaan-pertanyaan. Dengan demikian, skala Likert sebenarnya bukan skala, melainkan suatu cara yang lebih sistematis untuk memberi skor pada indeks (Singarimbun dan Effendi, 1995 dalam Budi Waryanto dan Yuan Astika Millafati, 2006).

Pada umumnya jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala likert (*Lykert scale*) diadakan *scoring* yakni pemberian nilai numerikal 1, 2, 3, 4 dan 5, setiap skor yang diperoleh akan memiliki tingkat pengukuran ordinal. Nilai numerikal tersebut dianggap sebagai objek dan selanjutnya melalui proses transformasi ditempatkan ke dalam interval.

Metode transformasi data dari tipe ordinal ke dalam bentuk tipe interval yang digunakan yakni *Method of Successive Interval* (Hays, 1976 dalam Budi Waryanto dan Yuan Astika Millafati, 2006), langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Untuk setiap pertanyaan, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban).
2. Berdasarkan frekuensi setiap kategori dihitung proporsinya.
3. Dari proporsi yang diperoleh, hitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori.
4. Tentukan pula nilai batas Z untuk setiap kategori.
5. Hitung *scale value* (interval rata-rata) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

$$Scale = \frac{\text{kepadatan batas bawah} - \text{kepadatan batas atas}}{\text{daerah di bawah batas atas} - \text{daerah di bawah batas bawah}}$$

6. Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan:

$$score = scaleValue + \left| \frac{scaleValue - scaleValue_{min}}{scaleValue_{max} - scaleValue_{min}} \right| + 1$$

E. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini seluruh perhitungan statistik dalam analisis data menggunakan alat bantu program IBM SPSS *Statistics* 20 dan IBM SPSS Amos 20.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsinya. Uji validitas kuesioner dalam penelitian ini diolah dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 20, alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka korelasi antara skor pernyataan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner (Triton Prawira Budi, 2006).

Dengan kriteria pengujian, jika nilai probabilitas atau $p < \alpha = 0,05$ dengan alat uji korelasi *pearson* maka kuesioner valid untuk mengukur variabel-variabel penelitian.

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan terhadap ke empat variabel yaitu: Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja (Y_2) dapat diketahui bahwa keseluruhan butir pernyataan kuesioner variabel Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja (Y_2) adalah valid, itu berarti keseluruhan butir pernyataan tersebut valid untuk mengukur variabel Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja (Y_2) pada penelitian ini.

Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. (Triton Prawira Budi, 2006).

Pengujian reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini diolah dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 20 dengan melihat nilai *Alpha-Cronbach*. Tingkat reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach* diukur berdasarkan skala *alpha* 0 sampai dengan 1 dan ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan bahwa, ke empat variabel yang diuji yaitu: Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja (Y_2) seluruhnya reliabel untuk mengukur variabel penelitian.

B. Uji Normalitas Data

Untuk mengetahui data primer memenuhi asumsi normalitas atau tidak, selanjutnya data primer diolah dengan bantuan program IBM SPSS AMOS 20 dan berdasarkan hasil perhitungannya dengan menggunakan kriteria *critical ratio* $\pm 2,58$ dapat disimpulkan bahwa, tidak terdapat bukti bahwa distribusi data *variabel observed* (Kepemimpinan, Kompensasi, *Employee Engagement* dan Kinerja) tidak normal atau terbukti bahwa data berdistribusi normal.

C. Evaluasi atas Outliers Data

Outliers (pencilan) adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk variabel tunggal atau variabel kombinasi (Ferdinand, 2014).

Pemeriksaan *outliers* dilakukan dengan cara membandingkan standard deviasi (SD) dengan mean ($\bar{x}$), bilamana $SD > \bar{x}$ merupakan indikasi terdapatnya data *outliers* atau pencilan.

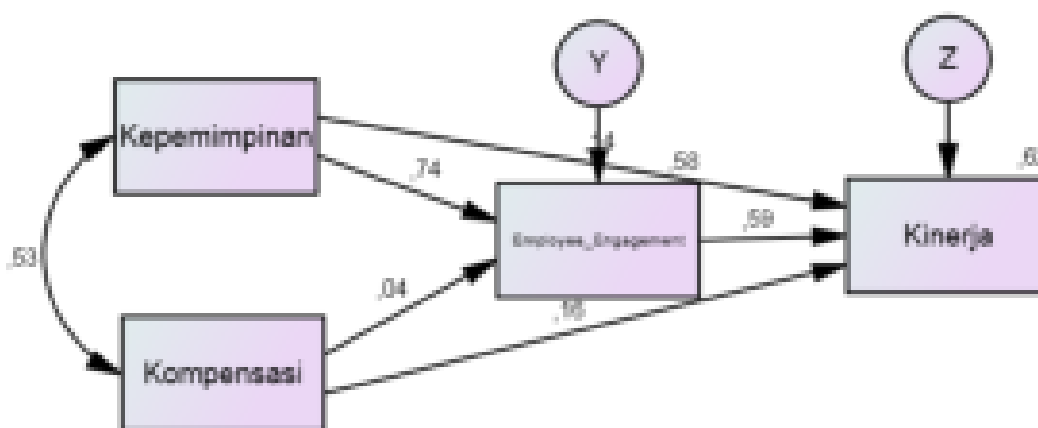
Untuk mengetahui data primer tidak mengandung *outliers* atau pencilan, selanjutnya data primer diolah dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 20 dan berdasarkan hasil perhitungannya dapat diketahui bahwa keseluruhan nilai standard deviasi (SD) data primer lebih kecil dari nilai meannya ($\bar{x}$), sehingga data primer tidak mengandung *outliers* (pencilan).

D. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dipilah menjadi pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung, seperti ditunjukkan pada gambar dan tabel di bawah:

Gambar 2

Kepemimpinan dan Kompensasi yang berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening



Sumber: Data diolah

Tabel 1
Hasil Pengujian Efek Langsung

			Koefisien Jalur	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Employee_Engagement	<---	Kepemimpinan	,741	,043	13,332	***	Signifikan
Employee_Engagement	<---	Kompensasi	,041	,051	,729	,466	Tidak Signifikan
Kinerja	<---	Kepemimpinan	,143	,064	1,944	,052	Tidak Signifikan
Kinerja	<---	Kompensasi	,157	,054	2,964	,003	Signifikan
Kinerja	<---	Employee_Engagement	,588	,077	8,462	***	Signifikan

Sumber: Data diolah

1. Pengujian Pengaruh Langsung

- Kepemimpinan (X_1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Y_1) di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,741 dengan nilai probabilitas atau $p < \alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis 1a (H_{1a}): Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dapat dibuktikan.
- Kompensasi (X_2) ternyata berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement* (Y_1) di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,041 dengan nilai probabilitas atau $p > \alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis 1b (H_{1b}): Kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali gagal diterima.
- Kepemimpinan (X_2) ternyata berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,143 dengan nilai probabilitas atau $p > \alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis 2a (H_{2a}): Kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali gagal diterima.
- Kompensasi (X_2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,157 dengan nilai probabilitas atau $p < \alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis 2b (H_{2b}): Kompensasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dapat dibuktikan.
- Employee Engagement* (Y_1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,588 dengan nilai probabilitas atau $p < \alpha = 0,05$. Sehingga hipotesis 2c (H_{2c}): *Employee engagement* berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali dapat dibuktikan.

2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian signifikansi variabel intervening dalam model dapat diperiksa dari hasil uji efek tidak langsung seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung

	Kompensasi	Kepemimpinan	Employee_Engagement
Employee_Engagement	,000	,000	,000
Kinerja	,024	,436	,000

Sumber: Data diolah

- a. Pengujian variabel intervening *employee engagement* (Y_1) pada efek tidak langsung Kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,436 lebih besar daripada efek langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,143. Hasil ini memberikan makna, semakin meningkatnya *employee engagement* yang didasari oleh kepemimpinan yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis 3a (H_{3a}) dapat dibuktikan kebenarannya.
- b. *Employee Engagement* (Y_1) bukan merupakan variabel intervening efek tidak langsung Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Hal ini dapat dilihat dari nilai efek tidak langsung yang lebih kecil dari efek langsung. Hasil ini memberikan makna bahwa dalam mempengaruhi kinerja karyawan, kompensasi tidak memerlukan mediasi dari *employee engagement* terlebih dahulu. Dengan demikian hipotesis 3b (H_{3b}) tidak dapat dibuktikan kebenarannya atau ditolak.

Informasi lain yang dapat disampaikan terkait dengan peran *employee engagement*, efek tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan efek tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing total efek (seperti terlihat dalam tabel 3), dimana efek tidak langsung kepemimpinan → *employee engagement* → kinerja karyawan memperoleh total efek sebesar 0,579. Sedangkan efek total kompensasi → *employee engagement* → kinerja karyawan hanya sebesar 0,181.

Tabel 3
Hasil Pengujian Efek Total

	Kompensasi	Kepemimpinan	Employee_Engagement
Employee_Engagement	,041	,741	,000
Kinerja	,181	,579	,588

Sumber: Data diolah

Besarnya kontribusi pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Y_1) dan Kinerja (Y_2) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Squared Multiple Correlations

	Estimate
Employee_Engagement	,582
Kinerja	,623

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap *employee engagement* adalah sebesar 58,20% sedangkan sisanya sebesar 41,80% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Selanjutnya besarnya kontribusi pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan *employee engagement* terhadap

kinerja karyawan adalah sebesar 62,30% sedangkan sisanya sebesar 37,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan dan kompensasi terhadap *employee engagement*.
 - a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan yang semakin baik mampu meningkatkan *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
 - b. Kompensasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Kompensasi yang semakin baik belum tentu mampu meningkatkan *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan, kompensasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
 - a. Kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang semakin baik belum tentu mampu meningkatkan *kinerja karyawan* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
 - b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang semakin baik mampu meningkatkan *kinerja karyawan* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
 - c. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Employee Engagement* yang semakin baik mampu meningkatkan *kinerja karyawan* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
3. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.
 - a. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.
 - b. Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui mediasi *employee engagement* di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melalui penelitian ini terbukti bahwa *employee engagement* berperan dalam peningkatan kinerja karyawan di PT Circleka Indonesia Utama-Regional Bali, hendaknya unsur pimpinan melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan, melalui penciptaan perasaan bermakna terhadap pekerjaan dan perusahaan, menciptakan rasa aman, memberikan dukungan terhadap perkembangan kinerja karyawan dan senantiasa memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

2. Bagi peneliti selanjutnya dapat mereplikasi model penelitian ini dan memungkinkan digunakan pada organisasi/perusahaan lainnya. Selain itu peneliti mendatang dapat melakukan modifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdur Rashid, Hafiz, Ammar Asad and Mian Muhammad Ashraf. 2011. Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 13(5), 98-109.
- Anand, Priyanka. 2011. Case Study on Employee Engagement and Performance Appraisal: ITC Maurya. *Review of Management Journal*, 1(2), 83-89.
- Bhatla, Neeta. 2011. To Study The Employee Engagement Practices and its Effect on Employee Performance With Special Reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 2(8), 1-7.
- Budi, Triton Prawira. 2006. *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Damayanti, Agiel Puji, Susilaningih dan Sri Sumaryati. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. *Jupe UNS*, Vol. 2, No. 1, Hal. 155-168.
- Ferdinand Augusty. 2014. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis dan Desertasi Doktor*. Semarang. Undip Press.
- Haerani, Siti. Employee Engagement Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Departemen Process Plan PT Inco Pasca Akuisisi. Diakses dari website <http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/5850>. Diunduh pada 30 April 2014.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Indayati, Nurul, Armanu Thoyib dan Rofiaty. 2011. Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 344-356.
- Kasenda, Ririvega. 2013. Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 853-859.
- Kiswanto, M. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim POS Samarinda. *Jurnal EKSIS*, 6(1), 1267-1439.
- Margaretha, Meily dan Saragih, Susanti. 2008. Employee engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi. Disampaikan pada The 2nd National Conference UKWMS, Surabaya, 6 September 2008.
- Noor, Juliansyah. 2013. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Nusatria, Sandi. 2011. Employee Engagement: Antecedents and Consequences Studi pada Unit CS PT Telkom Indonesia Semarang. *Tesis* pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

- Pramono, Agus. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Adi Mitra Pratama Semarang. *Jurnal Dinamika Manajemen Volume 1 No. 5* Juli 2012.
- Rachmawati, Yulia. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(1),19-29.
- Rahayu, Susi A, Emma Surahman dan Rizky Abdulah. 2012. Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Individual Karyawan Instalasi Farmasi dan Pengaruh Employee Engagement sebagai Mediator di Dua Rumah Sakit Swasta Kota Bandung. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, Vol. 1, No. 3, Hal. 117-126.
- Ram, Padmakumar and Gantasala V. Prabhakar. 2011. The Role of Employee Engagement in Work- Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (3), 47-61.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Soegihartono, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 123-140.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Susanta, Niko I Wayan, Mayun Nadiasa dan Ida Bagus Rai Adnyana. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Jasa Konstruksi di Denpasar. *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil*, 2(2), V1-V8.
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
- Swarnalatha, C. and T.S. Prasanna. 2013. Employee Engagement: A Theoretical Approach. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3 (1), 7-16.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Waryanto, Budi dan Yuan Astika Millafati. 2006. Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval Dengan Menggunakan Makro Minitab. *Jurnal Informatika Pertanian*. Vol. 15, Hal. 881-895.