

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA  
PADA KARYAWAN PT. XYZ**

**SKRIPSI**



Oleh

**AJENG EKOWATI LESTARI**

**NIM: 14510078**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA  
PADA KARYAWAN PT. XYZ**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

**AJENG EKOWATI LESTARI**

**NIM: 14510078**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE***  
***ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA**  
**PADA KARYAWAN PT. XYZ**

**SKRIPSI**


Oleh

**AJENG EKOWATI LESTARI**

NIM: 14510078

Telah disetujui pada tanggal 17 September 2018

Dosen Pembimbing,



**Dr. Siswanto, SE., M. Si**  
**NIP 197509062006041001**

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



**Dr. Agus Sucipto, MM.<sup>1</sup>**  
**NIP 196708162003121001**

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. XYZ

#### SKRIPSI

Oleh  
**AJENG EKOWATI LESTARI**  
NIM : 14510078

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar sarjana Manajemen (SM)  
Pada 28 September 2018

#### Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua  
**Zaim Mukaffi, S.E., M.Si**  
NIP. 19791124200901 1 007
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
**Dr. Siswanto, M.Si**  
NIP. 19750906200604 1 001
3. Penguji Utama  
**Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag**  
NIP. 19490929198103 1 004

#### Tanda Tangan

: (  )

: (  )

: (  )

Disahkan Oleh:  
**Ketua Jurusan,**



**Dr. Agus Sucipto, M.M.**  
NIP. 19670816200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ajeng Ekowati Lestari  
NIM : 14510078  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. XYZ**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya-apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan/atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 28 September 2018

Hormat saya,



Ajeng Ekowati Lestari

NIM: 14510078

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Robbil 'Aalamiin...*

Sujud syukurku kusembahkan kepada Allah SWT atas petunjuk, rahmat, dan hidayahnya telah hamba dalam menyelesaikan amanah ini dengan berbagai suka, duka, usaha, doa, dan kesabaran.

Kupersembahkan karya kecil ini untuk ayah dan ibu yang senantiasa memberikan motivasi, mengiringi langkahku, dan do'a yang tiada hentinya dalam setiap sujudnya.

Ketiga adikku Farida, Mochlas, dan Yazan. Semoga karya ini bisa menjadi semangat dalam menempuh dan menyelesaikan pendidikan kalian.

Mbak Sherlinda Octa yang senantiasa mau membantu dalam memberikan ilmu dan saran-saran dalam menyelesaikan skripsi saya.

Sahabat-sahabatku Nanda, Ulfi, Shabrina, Ummah, dan teman-teman USA 38 atas semua waktu untuk menemani, menghibur, menyemangati.

Kunyul-kunyul (Riya, Rohma, Annid, Lala), Gita, dan teman-teman manajemen angkatan '14 atas dukungan yang sudah diberikan.

Sahabat-sahabat Receh Debrina, Ulfa, Kartika, dan Farqi yang selalu menghibur, memberi semangat, dan do'a.

Kawan-kawan kos "Orange" Barir, mbak Nicek, mbak Nyun, Dum, kak Jodi, Dhifa, mbak Wulan, mbak Jum, Nindy, dan Nakia.

Sobat pejuang KRN Rumah Zakat, dan adek-adek bimbel "Ombak Kecil" atas dukungan dan doa yang sudah diberikan.

## MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٥) إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٦) فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ (٨)

"(5) Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. (6) Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. (7) Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). (8) Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap."

(QS. Al-Insyiroh ayat 5-8)



## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. XYZ”. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kehadiran baginda Nabi agung Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni agama Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih penulis tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Achmad Sani Supriyanto, S.E., M.Si., selaku Dosen Wali Akademik.
5. Bapak Dr. Siswanto, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi di Universitas ini, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang Tuaku Ayahanda Mahmudi dan Ibunda Se’ed Al Amri yang senantiasa memberikan doa dan dukungan baik secara moril dan spiritual.

8. Adik-adikku Farida, Mochlas, dan Yazan yang senantiasa memberikan doa, semangat dan dukungan sampai
9. Bapak Andy Rakhmat S.,ST selaku P&GA PT. XYZ
10. Seluruh karyawan PT. Multi Sarana Indotani Mojokerto yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi.
11. Rekan-rekan Komite Relawan Nusantara terkhusus kakak Sherlynda Octavia, Mas Yuli, Mas Bayu yang telah membantu serta memberikan semangat, dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Seluruh rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan manajemen 2014 yang telah membantu serta memberikan semangat, dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penuli menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Rabbal ‘Aalamiin...

Malang, 28 September 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| <b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>                                  |      |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                   | i    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                             | ii   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                              | iii  |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....                              | iv   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....                             | v    |
| <b>MOTTO</b> .....   | vi   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                  | vii  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                      | ix   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                    | xii  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                   | xiii |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                                 | xiv  |
| <b>ABSTRAK</b> .....   | xv   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                     |      |
| 1.1. Latar Belakang .....                                    | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                   | 6    |
| 1.3. Tujuan .....  | 7    |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                                | 8    |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis .....                                | 8    |
| 1.4.2. Manfaat Praktis .....                                 | 8    |
| 1.5. Batasan Penelitian .....                                | 8    |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI</b>                                   |      |
| 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....                        | 10   |
| 2.2. Kajian Pustaka .....                                    | 20   |
| 2.2.1. Kompensasi .....                                      | 20   |
| 2.2.1.1. Pengertian Kompensasi .....                         | 20   |
| 2.2.1.2. Bentuk-bentuk Kompensasi .....                      | 21   |
| 2.2.1.3. Tujuan Kompensasi .....                             | 23   |
| 2.2.1.4. Manfaat Pemberiaan Kompensasi .....                 | 24   |
| 2.2.1.5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi .....     | 25   |
| 2.2.1.6. Kompensasi dalam Islam .....                        | 25   |
| 2.2.2. Kepuasan Kerja .....                                  | 27   |
| 2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....                     | 27   |
| 2.2.2.2. Teori Kepuasan Kerja .....                          | 28   |
| 2.2.2.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja ..... | 31   |
| 2.2.2.4. Kepuasan Kerja dalam Islam .....                    | 34   |
| 2.2.3. <i>Employee Engagement</i> .....                      | 36   |
| 2.2.3.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....         | 36   |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.3.2. Karakteristik <i>Employee Engagement</i> .....                         | 38 |
| 2.2.3.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi <i>Employee Engagement</i> .....        | 41 |
| 2.2.3.4. Dampak <i>Employee Engagement</i> .....                                | 42 |
| 2.2.3.5. <i>Employee Engagement</i> dalam Perspektif Islam .....                | 43 |
| 2.3. Hubungan Antar Variabel .....  | 45 |
| 2.3.1. Hubungan Antara Kompensasi terhadap <i>Employee Engagement</i> .....     | 45 |
| 2.3.2. Hubungan Antara Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> ..... | 46 |
| 2.3.3. Hubungan Antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....                 | 47 |
| 2.4. Kerangka Konseptual .....  | 48 |
| 2.4.1. Model Hipotesis .....  | 48 |
| 2.4.2. Hipotesis Penelitian .....   | 49 |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>  |    |
| 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....                                      | 50 |
| 3.2. Lokasi Penelitian .....  | 50 |
| 3.3. Populasi dan Sampel .....  | 51 |
| 3.3.1. Populasi .....   | 51 |
| 3.3.2. Sampel .....   | 51 |
| 3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....  | 51 |
| 3.5. Jenis dan Sumber Data .....  | 52 |
| 3.5.1. Jenis Data .....   | 52 |
| 3.5.2. Sumber Data .....  | 53 |
| 3.6. Teknik Pengumpulan Data .....  | 53 |
| 3.6.1. Skala Pengukuran .....   | 54 |
| 3.7. Definisi Operasional Variabel .....  | 54 |
| 3.8. Analisis Data .....  | 58 |
| 3.8.1. Uji Validitas .....  | 58 |
| 3.8.2. Uji Reliabilitas .....   | 59 |
| 3.8.3. Uji Asumsi .....   | 59 |
| 3.8.3.1. Uji Normalitas .....   | 59 |
| 3.8.3.2. Uji Linieritas .....   | 60 |
| 3.8.4. <i>Path Analysis</i> .....   | 60 |
| 3.8.5. Uji Mediasi .....  | 63 |
| <b>BAB IV PEMBAHASAN</b>  |    |
| 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....                                       | 66 |
| 4.1.1. Deskripsi Umum PT. XYZ .....   | 66 |
| 4.1.2. Visi dan Misi PT. XYZ .....  | 67 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.3. Struktur Organisaasi PT. XYZ.....   | 67  |
| 4.2. Hasil Analisis Data.....  | 68  |
| 4.2.1. Gambaran Umum Responden .....   | 68  |
| 4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....  | 69  |
| 4.2.3. Analisis Instrumen Data/Hasil Uji Validitas dan<br>Reliabilitas .....                                     | 78  |
| 4.2.3.1. Uji Validitas .....   | 78  |
| 4.2.3.2. Uji Reliabilitas.....   | 80  |
| 4.2.4. Uji Asumsi .....  | 81  |
| 4.2.4.1. Uji Normalitas .....  | 81  |
| 4.2.4.2. Uji Linieritas.....   | 82  |
| 4.2.5. <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur) .....   | 82  |
| 4.2.6. Pengembangan Diagram Jalur.....   | 83  |
| 4.2.7. <i>Goodness of Fit Model</i> .....  | 84  |
| 4.2.8. Uji Mediasi.....  | 85  |
| 4.2.9. Pengujian Hipotesis .....   | 86  |
| 4.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....   | 89  |
| 4.3.1. Pengaruh Langsung Kompensasi Finansial terhadap<br><i>Employee Engagement</i> di PT. XYZ .....            | 90  |
| 4.3.2. Pengaruh Langsung Kompensasi Non Finansial terhadap<br><i>Employee Engagement</i> di PT. XYZ .....        | 91  |
| 4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee<br/>Engagement</i> di PT. XYZ.....                           | 94  |
| 4.3.4. Kepuasan Kerja memediasi Kompensasi Finansial<br>terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT. XYZ .....     | 96  |
| 4.3.5. Kepuasan Kerja memediasi Kompensasi Non Finansial<br>terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT. XYZ ..... | 98  |
| <b>BAB V PENUTUP</b>   |     |
| 5.1. Kesimpulan .....  | 101 |
| 5.2. Saran .....   | 102 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....  | 104 |
| <b>LAMPIRAN</b>  |     |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....  | 16 |
| Tabel 3.1 Skor Skala Likert.....   | 54 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....   | 55 |
| Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden.....   | 68 |
| Tabel 4.2 Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi<br>Finansial (X1).....        | 70 |
| Tabel 4.3 Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi Non<br>Finansial (X2).....    | 72 |
| Tabel 4.4 Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....                     | 74 |
| Tabel 4.5 Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Employee<br/>    Engagement</i> ..... | 76 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas .....  | 76 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....   | 80 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Kolmogrov-Smirnov</i> .....                                     | 81 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Linieritas .....   | 82 |
| Tabel 4.10 Koefisien Determinasi .....   | 84 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Mediasi .....   | 85 |
| Tabel 4.12 Pengujian Hipotesis .....   | 86 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Model Hipotesis.....   | 48 |
| Gambar 3.1 Model Analisis Jalur .....   | 61 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. XYZ.....   | 67 |
| Gambar 4.2 Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi<br>Finansial (X1).....          | 71 |
| Gambar 4.3 Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi Non<br>Finansial (X2).....      | 73 |
| Gambar 4.4 Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....                       | 75 |
| Gambar 4.5 Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Employee</i><br><i>Engagement</i> ..... | 77 |
| Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas P-P Plot .....  | 81 |
| Gambar 4.7 Pengembangan Diagram Jalur .....   | 83 |

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Data Uji Validitas
- Lampiran 2 Data Uji Reliabilitas
- Lampiran 3 Data Uji Asumsi
- Lampiran 4 Data *Path Analysis*
- Lampiran 5 Kuesioner



## ABSTRAK

Lestari, Ajeng Ekowati, 2018, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. XYZ”

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*

---

PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan manufaktur berusaha untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada kosumennya dengan menciptakan produk yang berkualitas. Untuk menciptakan tujuan tersebut PT. XYZ membutuhkan karyawan yang memiliki rasa *engaged* terhadap perusahaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. XYZ.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ sebanyak 350 karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling*, yang berjumlah 187 karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *path analysis*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sebaliknya kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sementara kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*, dan memediasi pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap *employee engagement*.

## ABSTRACT

Lestari, Ajeng Ekowati, 2018, THESIS. Title: “The Effect of Compensation on Employee Engagement mediated by Job Satisfaction at Employees of PT. XYZ”

Supervisor : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords : Financial Compensation, Non Financial Compensation, Job Satisfaction, Employee Engagement

---

PT. XYZ as a manufacturing company strives always provide the best service to its customers by creating quality products. These goals PT. XYZ requires employees who have a sense of being engaged in the company. This study aims to determine how much influence compensation for employee engagement is mediated by job satisfaction at employees of PT. XYZ.

The population in this study were all employees of PT. XYZ is 350 employees. This research uses quantitative research. The sample in this study was taken by proportional random sampling technique, totaling is 187 employees. The data analysis method used is descriptive analysis. Data analysis used in this study is approach path analysis.

The results of this study indicate that financial compensation positive significantly affects to employee engagement. Non-financial compensation, on the other hand, has no effect on employee engagement. While job satisfaction positive significantly affects to employee engagement. It mediates that the effect of financial compensation and nonfinancial compensation on employee engagement.

### مستخلص البحث

لستاري, أضع ايكواتي, 2018, البحث. مبحث: " تأثير التعويض على مشاركة الموظف (Employee Engagement) توسطت على إقتناع العمل الى الموظف فت / شركة تجارية. ايكس ي ز (PT. XYZ) "المشرف : الدكتور. سيسوانتو, الماجستير.  
الكلمات الأساسية : التعويض المالي و التعويض غير المالي و إقتناع العمل و مشاركة الموظف (Employee Engagement).

فت / شركة تجارية. ايكس ي ز (PT. XYZ) احد شركة تجارية صناعية تسعى إعطاء افضل المساعدة على المستهلك بصناع النتاج الكيفية. لصناع ذلك القصد فت / شركة تجارية. ايكس ي ز (PT. XYZ) تحتاج الموظف له شعور المشاركة (Engaged) على شركة تجاريتة. هذا البحث يقصد ان يعرف تأثير التعويض على مشاركة الموظف الذي توسط إقتناع العمل على الموظف فت / شركة تجارية. ايكس ي ز (PT. XYZ).

الشعبية في هذا البحث كل موظف فت / شركة تجارية. ايكس ي ز (PT. XYZ) و عدده 350 موظفا. هذا البحث يستخدم البحث الكمي. العينة على هذا البحث يأخذ بتقنية أخذ العينات العشوائية التناسبية (proportional random sampling), بعدد 187 موظفا. و يستخدم طريقة تحليل البيانات تحليلا وصفا. و تحليل البيانات في هذا البحث يستخدم نهج تحليل المسار (path analysis).

وحصل هذا البحث ان التعويض المالي ايجابيا و ذو مغزى يآثر على مشاركة الموظف (Employee Engagement). عكسا ان التعويض غير المالي لا يآثر على مشاركة الموظف (Employee Engagement). اما إقتناع العمل ايجابيا و ذو مغزى يآثر على مشاركة الموظف (Employee Engagement), و توسط تأثير التعويض المالي و غير المالي على مشاركة الموظف (Employee Engagement).

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Seiring perkembangan zaman, teknologi dan informasi terus berkembang secara pesat tidak terkecuali dalam sebuah perusahaan yang harus selalu mengikuti perubahan zaman. Keterbukaan perusahaan terhadap pesatnya perkembangan teknologi dan informasi mampu menjadi jembatan dalam upaya peningkatan *skills* karyawan dan menjadi salah satu strategi perusahaan untuk unggul di persaingan bisnis. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 69), menjelaskan bahwa dengan pendekatan proaktif terhadap perubahan dan perkembangan, mampu meningkatkan *skills* pegawai. Pendekatan proaktif adalah organisasi yang mengasumsikan bahwa ada perubahan dan perkembangan yang positif serta akan memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan pegawai. Sehingga, Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan aset utama perusahaan dan pelaku dari semua kegiatan operasional mampu mengikuti kemajuan teknologi.

Sihotang (2007:5) menyampaikan pendapatnya bahwa fungsi sumber daya manusia dari manajemen berupa karyawan adalah aset utama organisasi sedangkan manajemen personalia yang menganggap karyawan sebagai faktor produksi. Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset utama perusahaan yang dituntut memiliki kualitas kinerja yang sangat baik guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas unggul tentu mampu meningkatkan hasil kerjanya. Peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan seharusnya berbanding lurus dengan imbalan yang diterima.

Salah satu metode yang paling umum digunakan untuk memperbaiki kualitas kerja adalah menciptakan keterikatan karyawan secara emosional pada perusahaan atau organisasi. Holbeche dan Geoffrey (2012: 7-8) menjelaskan bahwa hubungan individu dengan organisasi menciptakan keterikatan karyawan yang memiliki ciri sebagai perasaan komitmen, semangat dan energi yang dimaksudkan ke dalam tingkatan yang lebih tinggi bahkan tugas yang paling sulit, melebihi harapan, dan mengambil inisiatif untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Keterikatan karyawan secara psikologis sering disebut dengan *employee engagement*.

*Employee engagement* sering disebut juga dengan *work engagement* atau *job engagement* yang didefinisikan oleh Kahn (1990) dalam Saks (2006) bahwa dimana anggota organisasi memanfaatkan dirinya terhadap peran pekerjaan mereka dalam keterlibatan, seseorang akan memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Cook (2008:3) mengatakan bahwa “*Employee engagement is personified by the passion and energy employees have to give of their best to the organization to serve the customer.*” (Maksud dari pernyataan tersebut adalah keterikatan karyawan akan harus memberikan dampak yang terbaik kepada organisasi untuk melayani pelanggan).

Perusahaan harus mampu menimbulkan *engagement* karyawan terhadap perusahaan karena karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi, tanpa ada unsur paksaan dengan inisiatifnya seorang karyawan

yang akan berusaha untuk mengembangkan dirinya, bertanggung jawab atas pekerjaannya, berusaha memberikan kontribusi ide terhadap perkembangan perusahaan, inovatif, dan memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Dalam meningkatkan rasa *engaged* terhadap karyawan, perusahaan harus memerhatikan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kompensasi. Hal ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2012:190) menyatakan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kebutuhan materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif.

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. dalam Mangkuprawira (2004:196) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Karyawan selalu mengharapkan mendapatkan gaji yang semakin besar karena dengan gaji yang semakin besar, mereka mampu memenuhi kebutuhannya sendiri dan kebutuhan keluarga. Umar (2007:16) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang dibayarkan langsung oleh perusahaan kepada karyawannya berupa gaji, insentif, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis. Pemberian kompensasi juga merupakan salah satu bentuk upaya yang ditempuh perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam peningkatan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi secara adil dan sesuai dengan kemampuan atau kapabilitas karyawan maka akan tercapai kepuasan kerja karyawan.

Sirait (2006:186) menjelaskan bahwa di dalam menetapkan kompensasi, yang harus diperhatikan adalah prinsip keadilan, artinya kompensasi harus sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai, semakin tinggi pengorbanan/input yang dicapai pegawai, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan oleh pegawai. Jika pemberian kompensasi tidak sesuai dengan pengorbanan yang telah mereka lakukan maka kinerja karyawan akan cenderung menurun dan cenderung untuk keluar dari organisasi tersebut dan mencari pekerjaan yang mampu memberikan kompensasi yang lebih besar.

Selain kompensasi, *employee engagement* juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Menurut Rivai (2004:478) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan tingkat perasaan kesenangan dan kepuasan seseorang dalam bekerja. Seorang manajer dalam perusahaan harus mampu mengetahui tingkat kepuasan karyawannya. Kepuasan karyawan yang tinggi mampu meningkatkan sikap keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Manik (2015) dan Kari (2013) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* memberikan hasil yang signifikan.

Pada dasarnya tingkat kepuasan kerja setiap individu karyawan berbeda-beda. Tolak ukur kepuasan kerja karyawan adalah penilaian kesesuaian tingkat harapan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan terhadap balasan jasa yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan. Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu memerhatikan kebutuhan karyawan salah satunya adalah pemberian kompensasi. Hal ini dikuatkan oleh pendapat yang disampaikan

Sutrisno (2012: 80) yang menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah faktor finansial.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dilakukan Muflih (2015), Fauzia (2015), dan Paramartha (2013) memberikan hasil positif dan signifikan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan” menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Hasil penelitian yang berbeda disampaikan oleh Harry N (2014) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat *Employee Engagement*” menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement*, sedangkan status/pengakuan dan kesempatan berkembang berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement*. Kompensasi yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan karyawan karena kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk bertahan di institusi.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan studi kasus pada PT. XYZ yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur di Mojokerto, Jawa Timur. PT. XYZ telah berdiri selama 12 tahun. PT. XYZ sebagai perusahaan manufaktur berusaha untuk selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya dengan menciptakan produk yang berkualitas. Untuk menciptakan tujuan tersebut PT. XYZ membutuhkan karyawan yang terikat dengan perusahaannya. Terikat

dalam pembahasan disini bukan merupakan terikat dalam bentuk kontrak kerja, keterikatan dengan perusahaan yang dimaksud adalah keterikatan secara psikologis karyawan.

Penulis telah melakukan wawancara *pre-research* dengan bapak Andhy Rakhmat S., ST selaku P & GA di PT. XYZ pada tanggal 19 Januari 2018. Pada wawancara tersebut pak Andhy menjelaskan bahwa pada saat melakukan recruitment kepada calon karyawan, banyak calon karyawan yang ingin bekerja di perusahaan tersebut karena kompensasi finansial yang diberikan cukup menjanjikan dibandingkan perusahaan manufaktur lain yang ada di Mojokerto. Selain itu, banyak karyawan yang lebih memilih bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan dikarenakan dengan alasan yang sama. Jadi, kompensasi finansial yang menjadikan karyawan tetap bertahan dalam perusahaan. Namun, dalam penelitian ini, penulis tidak hanya melihat pengaruh kompensasi finansial tetapi juga pengaruh kompensasi non finansial terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. XYZ”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti mencoba untuk merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* ?

2. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *employee engagement* ?
5. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi non finansial terhadap *employee engagement* ?

### 1.3. Tujuan

Dari rumusan masalah di atas, ditetapkan tujuan penulisan skripsi ini sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.
2. Untuk menguji dan menganalisis kompensasi non finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.
3. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.
4. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *employee engagement*.
5. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi non finansial terhadap *employee engagement*.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Adapun manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah untuk pengembangan ilmu manajemen bidang/kekhususan manajemen sumber daya manusia tentang kompensasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

**Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini sebagai berikut:**

- a. Bagi perusahaan maupun badan usaha yang lain untuk mengetahui seberapa besar kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh pada *employee engagement*. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan *employee engagement*.
- b. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **1.5. Batasan Penelitian**

Pembahasan batasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk membatasi pembahasan pada pokok permasalahan penelitian saja. Ruang lingkup menentukan konsep utama dari permasalahan sehingga masalah-masalah dalam penelitian dapat dimengerti dengan mudah dan baik. Batasan masalah penelitian sangat penting dalam mendekati pada pokok permasalahan yang akan dibahas. Ruang lingkup penelitian dimaksudkan sebagai penegasan mengenai batasan-batasan objek. Ruang

lingkup dalam penelitian ini yaitu *employee engagement* PT. XYZ ditinjau dari pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Nazir (2017) melakukan penelitian berjudul “*Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement: An Empirical Check*”. Penelitian ini menguji hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterikatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi India. Variabel *dependent* pada penelitian ini adalah *employee engagement* sedangkan variabel *independent* yang digunakan adalah *organizational commitment* dan *employee performance*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa *path analysis*. Hasil dari penelitian tersebut adalah menunjukkan pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterikatan karyawan.

Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) menganalisis hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement* pada karyawan PT. X. Variabel *dependent* pada penelitian ini adalah persepsi, kompensasi dan variabel *independent*-nya adalah *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa regresi sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement*. Persepsi terhadap kompensasi memberikan sumbangan efektif sebesar 23,6% terhadap *employee engagement*.

Salatina dan Ali (2016) melakukan penelitian berjudul “*Hubungan Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Gudang PT. X*”. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee engagement* dan variabel independennya adalah kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode korelasional dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini adalah adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *employee engagement* pada karyawan gudang PT. X.

Sari (2016) melakukan penelitian skripsi berjudul “*Membangun Employee Engagement dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Variabel dependen berupa kinerja karyawan, variabel independen berupa sistem perekrutan karyawan, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, dan variabel bebas berupa *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem perekrutan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, pengembangan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Retnoningsih, dkk (2016) melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini menggunakan variabel dependen berupa kinerja karyawan dan variabel independennya adalah kompensasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis berupa *path*. Hasil penelitian ini adalah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial berpengaruh

terhadap kepuasan kerja, kompensasi baik finansial dan non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Wulandari (2016) melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan *employee engagement* karyawan PT. X. *Employee engagement* merupakan keadaan motivasional yang secara positif berhubungan dengan energi ketika bekerja, dan ketulusan untuk berkontribusi kepada peran pekerjaan dan kesuksesan organisasi. Variabel dependen pada penelitian ini adalah keterikatan karyawan dan variabel independennya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sementara variabel kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan karyawan divisi *Strategic Procurement Group* (SCG) pada Bank Syariah Mandiri. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap keterikatan karyawan divisi *Strategic Procurement Group* (SCG) pada Bank Syariah Mandiri.

Penelitian Rubel dan Kee (2015) yang berjudul “*High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction*” bertujuan mengeksplorasi hubungan antara persepsi karyawan dari

praktik kompensasi komitmen yang tinggi dan *turnover intention* mereka pada industri *Ready Made Garment* (RMG) Bangladesh. Penelitian meneliti kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan menyatakan mengungkapkan bahwa persepsi karyawan dari praktik kompensasi komitmen yang tinggi (HCCPs) mengurangi kemungkinan *turnover intention* mereka. Hal ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan di antara keduanya. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *employee turnover* dan variabel independennya adalah *high commitment*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis berupa *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini adalah persepsi karyawan dari praktik kompensasi komitmen yang tinggi (HCCPs) mengurangi kemungkinan *turnover intention* mereka. Hal ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan di atas.

Kassa dan Raju (2015) melakukan penelitian yang berjudul “*Investigating The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Employee Engagement*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kewirausahaan perusahaan dan keterlibatan karyawan pada *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (Uwes). Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dapat dilihat sebagai pengaturan saling menguntungkan dalam pertukaran timbal balik. Selain itu, itu menunjukkan bahwa model lima faktor dari CEAI dapat digunakan untuk memprediksi keterikatan karyawan dan bahwa sejumlah besar penyimpangan dalam dimensi keterikatan dapat dijelaskan oleh variabel kewirausahaan korporasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa

variabel yang berbeda dalam CEAI memprediksi dimensi keterikatan yang berbeda dalam UWES. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa analisis deskriptif.

Penelitian skripsi oleh Fauzia (2015), yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Persepsional Pegawai di PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten)” mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kepuasan kerja sedangkan variabel independen yang digunakan adalah kompensasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa regresi linier sederhana.

Penelitian Karangan (2015) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement Teller* di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bandung”. Variabel dependen dari penelitian ini adalah *employee engagement* sedangkan variabel independennya adalah kepuasan kerja. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi *employee engagement*.

Jurnal penelitian oleh Harry (2014), yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat *Employee Engagement* pada Karyawan Universitas Sanata Dharma” mengungkapkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement*. Status/pengakuan berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat *employee engagement* dan kesempatan berkembang sangat berpengaruh dan bersifat positif

terhadap tingkat *engagement* karyawan Universitas Sanata Dharma. Variabel *dependent* pada penelitian ini adalah *employee engagement* sedangkan variabel *independent* yang digunakan adalah kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa regresi linier sederhana.

Putrianti, Hamid dan Mukzam (2014) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi dan motivasi kerja, secara parsial dan simultan terhadap *turnover intention*. Variabel dependen pada penelitian tersebut adalah *turnover intention* dan variabel independennya adalah kompensasi dan motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berupa regresi linier sederhana. Adapun hasil penelitian tersebut adalah adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap *turnover intention* karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang.

Penelitian tesis oleh Dewi (2012), yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement* di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan penilaian kinerja terhadap *employee engagement* di lingkungan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) kantor pusat. Variabel dependen pada penelitian tersebut adalah kompensasi dan penilaian kinerja sedangkan variabel independennya adalah *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kuantitatif eksplanasi. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kompensasi positif dan signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Dimensi di dalam kompensasi yaitu gaji, insentif, bonus, asuransi kesehatan, cuti, darmawisata, manfaat pensiun, peluang promosi, dan pengakuan & penghargaan secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang meliputi dimensi keselarasan dengan visi dan misi, kecermatan, keterbukaan, umpan balik, valid & obyektif, keadilan mempengaruhi *employee engagement*.

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

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian   | Variabel   | Metode Analisis      | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|----------------------|--|
| 1. | Nazir (2017), <i>Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement: An Empirical Check</i>     | 1. <i>Employee Engagement</i><br>2. <i>Organizational Commitment</i><br>3. <i>Employee Performance</i> | <i>Path Analysis</i> | Adanya pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterikatan karyawan.                         |
| 2. | Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016), Hubungan antara Persepsi terhadap Kompensasi dengan <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan PT. X | 1. Persepsi<br>2. Kompensasi<br>3. <i>Employee Engagement</i>  | Regresi Sederhana    | Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kompensasi dengan <i>employee engagement</i> . Persepsi terhadap kompensasi memberikan sumbangan efektif sebesar 23,6% terhadap <i>employee engagement</i> . |
| 3. | Salatina dan Ali (2016), Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Gudang PT. X.                        | 1. <i>Employee engagement</i><br>2. Kepuasan kerja   | Korelasional         | Hasil penelitian ini adalah adanya hubungan negative antara kepuasan kerja dengan <i>employee engagement</i> pada karyawan gudang PT. X.   |

**Lanjutan  
Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian   | Variabel  | Metode Analisis                                   | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|---|---|
| 4. | Sari (2016),<br>Membangun<br><i>Employee Engagement</i><br>dan Pengaruhnya<br>terhadap Kinerja<br>Karyawan.                       | 1. Sistem<br>perekrutan<br>karyawan<br>2. Pengembangan<br>dan pelatihan<br>3. Kompensasi<br>4. <i>Employee<br/>Engagement</i><br>5. Kinerja<br>Karyawan | <i>Structural<br/>Equation<br/>Model</i><br>(SEM) | - Sistem perekrutan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i><br>- Pengembangan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i><br>- Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i><br>- <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 5. | Retnoningsih, dkk (2016),<br>Pengaruh<br>Kompensasi terhadap<br>Kepuasan Kerja dan<br>Kinerja Karyawan.                           | 1. Kompensasi<br>Finansial<br>2. Kompensasi<br>Non Finansial<br>3. Kepuasan Kerja<br>4. Kinerja<br>Karyawan   | <i>Path<br/>Analysis</i>                          | - Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja<br>- Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja<br>- Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<br>- Kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan<br>- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  |
| 6. | Wulandari (2016),<br>Pengaruh<br>Kepemimpinan,<br>Budaya Organisasi,<br>dan Kompensasi<br>terhadap Keterikatan<br>Karyawan (Studi | 1. Keterikatan<br>Karyawan<br>2. Kepemimpinan<br>3. Budaya<br>Organisasi<br>4. Kompensasi   | Regresi<br>Linier<br>Berganda                     | Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sementara variabel kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh secara   |

**Lanjutan  
Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian  | Variabel  | Metode Analisis     | Hasil Penelitian   |
|----|--|---|---------------------|--|
|    | Kasus Bank Syariah Mandiri).   |   |                     | langsung terhadap keterikatan karyawan divisi <i>Strategic Procurement Group</i> (SCG) pada Bank Syariah Mandiri. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap keterikatan karyawan divisi SCG pada Bank Syariah Mandiri   |
| 7. | Rubel dan Kee (2015), <i>High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction.</i> | 1. <i>Employee Turnover</i><br>2. <i>High Commitment</i>              | Kuantitatif         | Persepsi karyawan dari praktik kompensasi komitmen yang tinggi (HCCPs) mengurangi kemungkinan <i>turnover intention</i> mereka. Hal ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan di antara keduanya.  |
| 8. | Kassa, dan Raju (2015), <i>Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement.</i>                | 1. <i>Corporate entrepreneurship</i><br>2. <i>Employee engagement</i> | Analisis deskriptif | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan antara organisasi dan karyawan dapat dilihat sebagai pengaturan saling menguntungkan dalam pertukaran timbal balik.</li> <li>- Model lima faktor dari CEAI dapat digunakan untuk memprediksi keterikatan karyawan dan sejumlah besar penyimpangan dalam dimensi keterikatan dapat dijelaskan oleh variabel kewirausahaan korporasi.</li> </ul> |

**Lanjutan  
Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

| No  | Nama, Tahun, Judul Penelitian   | Variabel  | Metode Analisis | Hasil Penelitian  |
|-----|---|---|-----------------|---|
|     |   |   |                 | - Variabel berbeda dalam CEAI memprediksi dimensi keterikatan yang berbeda dalam UWES   |
| 9.  | Fauzia (2015), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pegawai di PT. PLN (Persero Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten)                      | 1. Kepuasan kerja<br>2. Kompensasi  | Kuantitatif     | - Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.  |
| 10. | Karangan (2015), Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement Teller</i> Di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bandung.                                    | 1. <i>Employee engagement</i><br>2. Kepuasan kerja  | Kuantitatif     | - Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi <i>employee engagement</i> .  |
| 11. | Harry (2014), Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan Universitas Sanata Dharma. | 1. <i>Employee Engagement</i><br>2. Kompensasi<br>3. Status/Pengakuan<br>4. Kesempatan Berkembang | Kuantitatif     | - Kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat <i>employee engagement</i> .<br>- Status/pengakuan berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat <i>employee engagement</i> .<br>- Kesempatan berkembang sangat berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat <i>engagement</i> karyawan Universitas Sanata Dharma. |
| 12. | Putrianti, Hamid dan Mukzam (2014), Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. Tiki                                | 1. <i>Turnover Intention</i><br>2. Kompensasi<br>3. Motivasi Kerja                                | Kuantitatif     | Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan di PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang.   |

**Lanjutan  
Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

| No  | Nama, Tahun, Judul Penelitian   | Variabel   | Metode Analisis | Hasil Penelitian  |
|-----|---|--|-----------------|---|
|     | Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang).   |  |                 |   |
| 13. | Diah Dewi Indiana (2012), pengaruh kompensasi dan penilaian kinerja terhadap <i>employee engagement</i> di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat | 1. Kompensasi<br>2. Penilaian Kinerja<br>3. <i>Employee Engagement</i> | Kuantitatif     | - Kompensasi positif dan signifikan mempengaruhi <i>employee engagement</i> . Dimensi di dalam kompensasi yaitu gaji, insentif, bonus, asuransi kesehatan, cuti, darmawisata, manfaat pensiun, promosi, peluang |

Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

## 2.2. Kajian Pustaka

### 2.2.1. Kompensasi

#### 2.2.1.1. Pengertian Kompensasi

Panggabean (2004:75) mendefinisikan kompensasi sebagai wujud penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang karyawan berikan kepada organisasi. Hal sama disampaikan Rivai (2004:357) mengartikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan dari perusahaan sebagai wujud barter terhadap kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut pendapat Mondy (2008:4) kompensasi merupakan semua imbalan yang diterima para pegawai dari organisasi atau perusahaan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan kepada. Menurut pendapat Widodo (2015:155)

kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:122-123) asas-asas kompensasi ditetapkan dengan memerhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku yaitu asas adil, layak, dan wajar. Asas adil yang dimaksud adalah jumlah imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan disesuaikan dengan prestasi, risiko, jenis, tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerja, dan persyaratan internal konsistensi. Selanjutnya asas layak dan wajar yang dimaksud adalah jumlah imbalan atau penghargaan yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur tingkat normatif yang ideal berbeda-beda dapat didasarkan batas upah minimum dari pemerintah baik berupa Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) atau Upah minimum Provinsi (UMP) dan dapat didasarkan juga pada eksternal konsistensi berlaku.

#### **2.2.1.2. Bentuk-bentuk Kompensasi**

Menurut Triton (2009:125) kompensasi berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial berupa hal yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan berupa gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain sebagainya. Sedangkan kompensasi nonfinansial merupakan imbalan yang bersifat nonfinansial dapat berupa penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan,

seperti program wisata, penyediaan tempat beribadat di tempat kerja, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan lapangan olahraga, dan lain sebagainya.

Menurut Umar (2004:16) kompensasi yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu:

- a. Imbalan finansial sering disebut kompensasi langsung yaitu sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi.
- b. Imbalan nonfinansial sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung yaitu sesuatu yang diterima karyawan yang dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafeteria, dan tempat beribadah. .

Menurut Mondy (2008:4-5) kompensasi dibagi menjadi tiga macam :

- a. Kompensasi finansial langsung, terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung, terdiri dari imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.
- c. Kompensasi nonfinansial, terdiri dari imbalan yang bersifat non finansial yang didapat karyawan dalam bentuk kepuasan dari pekerjaan karyawan tersebut atau dari lingkungan psikologis atau dari kondisi fisik tempat karyawan bekerja.

### 2.2.1.3. Tujuan Kompensasi

Keith Davis dan Werther W.B. dalam Mangkuprawira (2004:198) menguraikan tujuan manajemen kompensasi efektif, antara lain:

- a. Memperoleh personel yang berkualifikasi
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi pengertian
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Kasmir (2016: 236-237) menyampaikan pendapatnya bahwa secara umum tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan sebagai berikut:

- a. Memberikan hak karyawan
- b. Memberikan rasa keadilan.
- c. Memperoleh karyawan yang berkualitas.
- d. Mempertahankan karyawan.
- e. Menghargai karyawan.
- f. Pengendalian biaya.
- g. Memenuhi peraturan pemerintah.
- h. Menghindari konflik

Menurut Hasibuan (2003:121-122) tujuan pemberian kompensasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Ikatan kerja sama
- b. Kepuasan kerja
- c. Pengadaan efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat buruh
- h. Pengaruh pemerintah

#### **2.2.1.4. Manfaat Pemberian Kompensasi**

Kasmir (2016:238) menyampaikan pendapatnya bahwa pemberian kompensasi yang layak akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan seperti berikut ini:

- a. Loyalitas karyawan meningkat.
- b. Komitmen terhadap perusahaan meningkat.
- c. Motivasi kerja meningkat.
- d. Semangat kerja meningkat.
- e. Kinerja karyawan meningkat.
- f. Konflik kerja dapat dikurangi.
- g. Memberikan rasa aman.
- h. Memberikan rasa kebanggaan.
- i. Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar.

### 2.2.1.5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Megginson (1981:401) dalam Mangkunegara (2005: 84) terdapat 6 faktor yang memengaruhi kompensasi, yaitu;

- a. Faktor pemerintah.
- b. Penawaran bersama antara perusahaan dari karyawan.
- c. Standar dan biaya hidup karyawan.
- d. Ukuran perbandingan upah.
- e. Pemerintah dan persediaan.
- f. Kemampuan membayar.

Sedangkan menurut Darodjat (2015:172-173) terdapat 4 faktor yang memengaruhi kompensasi, yaitu:

- a. Produktivitas kerja karyawan.
- b. Serikat buruh atau organisasi karyawan.
- c. Posisi jabatan karyawan.
- d. Pendidikan dan pengalaman kerja.

### 2.2.1.6. Kompensasi dalam Islam

Salah satu ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang kompensasi adalah surat An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)

Artinya; Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (An-Nahl: 97)

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah akan memberikan balasan di dunia dan di akhirat kepada orang-orang yang melakukan kebajikan atau beramal shaleh. Dalam dunia kerja, jika seseorang yang melakukan pekerjaan halal dan bekerja di perusahaan yang kegiatan operasionalnya tidak memproduksi barang haram atau yang dilarang oleh syariat Islam maka orang tersebut telah melakukan suatu amal kebajikan. Dengan demikian, karyawan tersebut akan menerima dua imbalan yaitu imbalan akhirat dan imbalan di dunia.

Imbalan akhirat berupa pahala dan imbalan dunia berupa kehidupan yang layak dalam dunia kerja dan pemberian kompensasi sesuai kinerjanya. Jika seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik dan sungguh-sungguh maka imbalan yang diterimapun akan baik juga. Ayat ini juga menegaskan bahwa Allah memberikan imbalan kepada hambanya tanpa melihat status gender. Hal ini memperjelas bahwa tidak ada diskriminasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Seorang manager harus memberikan kompensasi secara adil dan layak. Prinsip pemberian kompensasi secara adil sesuai kinerjanya tercantum dalam surah Al-Jaatsiyah ayat 22:

وَخَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ  
(٢٢)

Artinya: Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar, dan agar setiap jiwa diberi alasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan. (Al Jatsiyah: 22)

Bagi seorang pekerja, menyelesaikan tugas di organisasi atau perusahaan adalah suatu kewajiban dan mendapatkan imbalan sudah menjadi hak atas kewajibannya. Jika seseorang sudah menyelesaikan pekerjaannya sudah selayaknya

seorang manager memberikan imbalan atau gaji atas tugas yang sudah diselesaikan.

Seperti halnya dalam hadits yang berbunyi sebagai berikut:

Dari Ibnu Umar, menuturkan bahwa Rasulullah telah bersabda

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya: “Berikanlah upah kepada buruh sebelum keringatnya kering. (HR. Ibnu Majah dalam Al-Albani, 2008:165)

## 2.2.2. Kepuasan Kerja

### 2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (1996:193-194) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional para karyawan dalam bentuk perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam melihat pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini nampak dari sikap positif atau sikap negative yang ditunjukkan oleh setiap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2012:74) kepuasan kerja memiliki bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Adapun penjelasan tentang kepuasan kerja tersebut sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini muncul akibat dari dorongan, keinginan, tuntunan, dan harapan para karyawan terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan dihubungkan dengan realitas-realitas yang dialami para karyawan, sehingga memunculkan suatu reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

b. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Moorse (1953) dalam Panggabean (2004:128) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja setiap karyawan tergantung kepada apa yang diinginkan dan diperoleh karyawan tersebut dari pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang paling merasa tidak puas adalah karyawan yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat apa yang diinginkan paling sedikit. Sedangkan karyawan yang paling merasa puas adalah karyawan yang menginginkan banyak dan mendapatkan apa yang diinginkan.

#### **2.2.2.2. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan hal-hal yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap satu pekerjaan yang mereka lakukan. Widodo (2015:171) mengungkapkan beberapa teori kepuasan kerja, antara lain:

##### *a. Two Factor Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan bagian dari dua kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Kepuasan kerja dilihat dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari pekerjaan itu sendiri seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan

pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivator.

Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaktif *negative* dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*.

b. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Teori menjelaskan hal utama menuju kepuasan adalah seberapa besar perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan karyawan. Jika perbedaan semakin besar maka kepuasan karyawan semakin kecil.

Menurut Rivai (2004:475-476) menyampaikan beberapa teori kepuasan kerja yang cukup dikenal, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan diukur dengan hasil perbandingan antara apa yang seharusnya didapatkan dengan realitas yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Begitu sebaliknya, ketika apabila kepuasannya diperoleh tidak seperti apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi kurang puas, sehingga terdapat *discrepancy* yang negatif.

b. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Menurut teori ini rasa kepuasan seseorang dinilai dari ada atau tidaknya keadilan yang diterima dalam suatu kondisi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Komponen utama dari teori ini adalah input dan hasil berupa rasa keadilan dan ketidakadilan. Input yang dimaksud dalam teori ini adalah faktor-faktor pendukung yang bernilai dalam melaksanakan pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan fasilitas pendukung pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai yang seharusnya didapat karyawan setelah menyelesaikan pekerjaannya, seperti gaji, bonus, status, penghargaan, aktualisasi diri, dan lainnya yang sejenis.

Orang selalu membandingkan apa yang didapat dengan apa yang didapat orang lain di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan input hasil dirinya dengan input hasil orang lain. Hasil perbandingan tersebut pertama, jika dianggap cukup adil atau seimbang, maka karyawan akan merasa puas. Kedua, jika perbandingan tersebut tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan rasa puas dalam diri seorang karyawan tersebut, tetapi bisa pula tidak. Ketiga, jika perbandingan tersebut tidak seimbang maka yang akan timbul adalah rasa ketidakpuasan dalam diri karyawan tersebut.

c. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu dan keduanya adalah hal yang berbeda. Karakteristik pekerjaan berdasarkan teori ini terbagi menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau

motivator dan *dissatisfies*. Pertama, *satisfies* ialah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Jika faktor tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan rasa kepuasan pada karyawan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan. Kedua, *dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan akan merasa tidak kecewa meskipun belum merasa puas karena sudah merasa kebutuhan biologisnya terpenuhi.

#### **2.2.2.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan kerja**

DeSantis dan Durst (1996) dalam Panggabean (2004:130) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok, yaitu:

- a. *Monetary, non monetary*.
- b. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*).
- c. Karakteristik kerja (*work characteristics*).
- d. Karakter individu (*individual characteristic*).

Menurut Gilmer (1996) dalam Sutrisno (2012:77) faktor-faktor yang memengaruhi keputusan kerja adalah:

- a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja, dalam hal ini kondisi keamanan kerja sangat memengaruhi perasaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Gaji sering menjadi penyebab timbulnya rasa ketidakpuasan pada karyawan, dan sedikit orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh dari hasil kerjanya.
- d. Perusahaan dan manajemen yang baik mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan, sekaligus atasannya. *Supervise* yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan, dalam hal ini atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya pekerjaan yang diberikan serta rasa bangga akan pekerjaan yang diberikan mampu meningkatkan atau mengurangi kepastian.
- g. Kondisi kerja seperti kondisi tempat, ventilasi, penyiraman, kantin dan tempat parkir yang memadai akan menentukan kepuasan kerja karyawan.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan dalam hal ini atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya pekerjaan yang diberikan serta rasa bangga akan pekerjaan yang diberikan mampu meningkatkan atau mengurangi kepastian.
- i. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen sering menjadi penyebab alasan karyawan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini

adanya kesedihan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Sutrisno (2012:80) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, baik dalam hal minat atau pekerjaan yang diinginkan, rasa dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan yang diberikan, bakat, dan keterampilan yang dimiliki setiap individu karyawan.
- b. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan baik berupa gaji, tunjangan, jaminan sosial dan sebagainya.

Menurut pendapat As'ad (2004:115-116) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan yang sama atau berbeda jenis pekerjaannya, dan dengan atasannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan pegawai.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

#### 2.2.2.4. Kepuasan Kerja dalam Islam

Kepuasan dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى  
عَالَمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (At-Taubah: 105)

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa seseorang melakukan pekerjaan dengan kerja keras dan bersungguh-sungguh maka akan dinilai dan diganti atau diberi imbalan sesuai dengan pengorbanan kerja kerasnya dalam bekerja. Hal ini mampu membuat seseorang merasakan kepuasan kerja karena apa yang telah dikorbankan

dan dilakukan untuk perusahaannya, mendapatkan imbalan sesuai dengan pekerjaan yang ia lakukan.

Rasa kepuasan kerja seseorang juga mampu timbul dari perbandingan apa yang diperoleh diri kita sendiri dan dengan apa yang telah orang lain peroleh. Jika perbandingan tersebut cukup adil, maka seseorang akan merasakan kepuasan kerja. Namun, jika perbandingan tersebut tidak adil maka akan muncul dua kemungkinan, yaitu kepuasan apabila karyawan tersebut merasa diuntungkan dan merasakan ketidakpuasan apabila merasa dirugikan. Seperti dalam surat Al-Ma'arij ayat 19-21 yang berbunyi sebagai berikut;

إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا [١٩] إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا [٢٠] وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا [٢١]

Artinya: 19. Sungguh, manusia diciptakan bersifat suka mengeluh, 20. Apabila dia ditimpa kesusahan dia berkeluh kesah, 21. Dan apabila mendapat kebaikan (harta) dia jadi kikir.

Oleh sebab itu, karyawan dianjurkan untuk melihat dan membandingkan apa yang sudah ia peroleh dengan apa yang sudah diperoleh orang-orang atau teman-teman mereka yang masih berada di bawah mereka agar senantiasa merasa bersyukur dan puas atas apa yang sudah diperoleh. Seperti hadits berbunyi sebagai berikut:

أَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ فَإِنَّهُ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزِدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

Artinya: Lihatlah orang yang lebih rendah darimu dan janganlah melihat orang yang lebih tinggi darimu. Hal ini akan lebih mendorongmu untuk tidak melecehkan nikmat Allah yang diberikan kepadamu. (HR. Muslim dalam Nursyam, 2007: 87)

Sesungguhnya dalam Islam telah diajarkan bahwa setiap muslim harus bekerja keras dengan sikap ikhlas, sabar, dan syukur dan meniatkan semua usahanya untuk beribadah kepada Allah SWT. Bekerja secara ikhlas memang belum tentu mampu menaikkan gaji sesuai keinginan atau kebutuhan seseorang. Namun, mereka percaya dengan mensyukuri sekecil apapun hasil yang didapat, Allah akan melipatgandakan kenikmatan tersebut. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an pada surat Ibrahim ayat 7 :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَ لَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ [٧]

Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti adzab-Ku sangat berat”

Namun, dengan bekerja secara ikhlas, sabar, dan selalu dilandasi dengan rasa syukur mampu menciptakan kepuasan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti firman Allah dalam Al-Qur'an pada surah At-taubah ayat 59 :

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ [٥٩]

Artinya: Dan sekiranya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata “Cukuplah Allah bagi kami, Allah dan Rasul-Nya akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya kami orang-orang yang berharap kepada Allah”

### 2.2.3. *Employee Engagement*

#### 2.2.3.1. *Pengertian Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan istilah yang sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. Penelitian pertama yang mengemukakan konsep *employee engagement* adalah

Kahn (1990). Kahn (1990) dalam Saks (2006) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “*the harnessing of organizational members selves to their work roles; in engagement people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances*”.

Maksud dari pernyataan tersebut adalah keterikatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Suatu perusahaan sangat perlu untuk menilai tingkat *engaged* tiap individu karyawan. Karyawan yang *engaged* akan lebih banyak berkontribusi dalam kinerja perusahaan dan lebih loyal kepada perusahaan daripada karyawan yang *disengaged*.

Para peneliti mendefinisikan *employee engagement* berbeda-beda namun memiliki maksud yang hampir sama. Beberapa literatur ada yang menyatakan bahwa *employee engagement* sama halnya dengan istilah *work engagement*. Konsep dasar dari kedua istilah tersebut sama.

Gallup organization mendefinisikan *employee engagement* sebagai karyawan yang terikat, antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. Menurut Cook (2008) *employee engagement* diibaratkan oleh semangat dan energi karyawan digunakan untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi untuk melayani pelanggan.

Schaufeli dan Bakker, Rothbard dalam Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai keterikatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam

memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

### 2.2.3.2. Karakteristik *Employee Engagement*

Schaufeli dan Bakker (2004:295) menyebutkan tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

- a. *Vigor* dikarakteristikan dengan level energi yang tertinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c. *Absorption* dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Hewitt (2017:2) menyebutkan bahwa *The Aon Hewitt Engagement Model* menjelaskan terdapat tiga karakteristik yaitu:

- a. *Say* dikarakteristikkan dengan mengatakan hal positif tentang organisasi mereka dan bertindak sebagai pendukung.
- b. *Stay* dikarakteristikkan dengan berniat untuk tinggal di organisasi mereka untuk waktu yang lama.
- c. *Strive* dikarakteristikkan dengan berusaha memberikan usaha terbaik mereka untuk membantu keberhasilan organisasi.

Macey, Schneider, Barbera, dan Young (2009:20-22) terdapat empat elemen yang bila dikombinasikan akan menjadikan sumber pemenuhan yang kuat bagi karyawan dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Adapun empat elemen tersebut adalah sebagai berikut;

a. *Urgency*

Urgensi yang dimaksud adalah energi dan determinasi yang diarahkan pada tujuan. Secara konseptual, elemen ini terkait dengan ketahanan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan dan keyakinan pada diri seseorang yang sebenarnya dia mampu mencapai tujuan tertentu. Konsep urgensi sama halnya dengan konsep “*vigour*” (kekuatan) yang mencakup kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif dalam pencapaian suatu tujuan. Jadi, semangat atau energi dengan mengacu pada tujuan spesifik. Urgensi merupakan inti “*engagement*”. Perasaan keterikatan tidak dapat terjadi tanpa tujuan atau tujuan yang spesifik. Dalam pengertian ini, pertunangan terdengar seperti "motivasi".

b. *Focus*

Karyawan yang terikat merasa difokuskan pada pekerjaan mereka. Dalam keadaan normal, mereka memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak mudah terganggu oleh hal di luar pikiran mereka. Bila perhatian kita ditujukan pada satu tugas atau serangkaian tugas terkait, fokus ini serupa dengan apa yang telah digambarkan sebagai "berada dalam arus". Tentu saja banyak pekerjaan membutuhkan perhatian karyawan untuk beralih dari satu tugas atau proyek ke proyek lain berdasarkan perkembangan terakhir atau perubahan prioritas. Apa yang menjadi karakter karyawan yang terlibat, bagaimanapun,

adalah bahwa fokus mereka diarahkan secara konsisten pada pekerjaan mereka, dan khususnya, pada tugas segera mereka dan mencakup rasa waktu yang hilang atau perasaan bahwa waktu telah berlalu dengan cepat. Selain itu, karyawan yang terserap dalam pekerjaan mereka mungkin lebih cenderung sulit melepaskan atau melepaskan diri dari pekerjaan mereka daripada tetap fokus pada pekerjaan mereka.

c. *Intensity*

Intensitas melingkupi fokus karena mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini sebagian didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan karyawan. Bila tingkat keahlian kita sesuai dengan tuntutan tugas, kita harus mencurahkan perhatian dan energi kita untuk mencapai kesuksesan. Sebaliknya, bila keahlian kita jauh melampaui tuntutan tugas, kita bosan dan perhatian dan energi kita bisa pergi ke tempat lain sehingga intensitasnya punah. Sedangkan fokus menyiratkan bahwa porsi energi dan sumber daya karyawan yang saat ini sedang disadap diarahkan pada pekerjaan, intensitas menunjukkan bahwa seorang karyawan memanfaatkan hampir semua energi dan sumber daya yang tersedia. Urgensi, fokus, dan intensitas menunjukkan bahwa, ketika mengejar sebuah tujuan, karyawan yang terikat memanfaatkan sumber daya mereka yang lengkap (misalnya, keterampilan, pengetahuan, dan energi) dan menerapkannya secara penuh semangat untuk durasi yang signifikan.

d. *Enthusiasm*

*Enthusiasm* adalah keadaan psikologis yang sekaligus mencakup baik rasa kebahagiaan maupun energi. Karyawan yang antusias menggambarkan bahwa

karyawan secara aktif dalam bekerja. Pengalaman atau perasaan antusiasme sangat inti dari apa yang karyawan rasakan saat terlibat dalam pekerjaan. Semangat bukan hasil energi dan fokus, melainkan elemen yang menentukan dari keunikan keterikatan. Perasaan antusiasme dan gairah adalah istilah yang berguna untuk menggambarkan pengalaman karyawan yang terlibat, perasaan antusiasme dan semangat selalu ditunjukkan secara lahiriah oleh semua karyawan yang terlibat. Perbedaan individu dan budaya memengaruhi sejauh mana perasaan ini diinternalisasi dan cara-cara bagaimana perasaan mereka diputar dalam perilaku terbuka.

### **2.2.3.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement***

Menurut Federman (2009:37-47) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu kebudayaan (*culture*), indikator sukses (*success indicators*), pengaturan prioritas (*priority setting*), komunikasi (*communication*), inovasi (*innovation*), penguasaan bakat (*talent acquisition*), peningkatan bakat (*talent enhancement*), insentif dan pengakuan (*incentives and acknowledgement*), dan pelanggaran (*customer-centered*).

Garber juga menyampaikan pendapatnya yang tidak jauh berbeda dengan Federman terkait faktor-faktor *employee engagement*. Garber (2007:5-6) menyampaikan terdapat 10 kunci faktor *employee engagement* yaitu komitmen, sikap, kesejajaran, komunikasi, tujuan, fokus pembeli, komitmen akan pekerjaannya, kesetiaan, keterlibatan, dan kepemilikan.

Menurut Thomas (2009:47-50) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards*, yaitu:

- a. Kebermaknaan (*A Sense of Meaningfulness*),
- b. Pilihan (*A Sense of Choice*),
- c. Kemampuan (*A Sense of Competence*),
- d. Kemajuan (*A Sense of Progress*).

Decision Wise (2010:6) menyatakan keterikatan dapat digambarkan sebagai konvergensi tiga faktor yaitu kepuasan, motivasi, dan efektivitas. Definisi masing-masing bagian dari model DecisionWise menunjukkan bahwa setiap faktor sangat penting memiliki tenaga kerja yang terikat dan efektif.

- a. Motivasi (*Motivation*) merupakan energi dibalik perilaku manusia. Motivasi adalah apa saluran dan mengarahkan perilaku dan apa yang memelihara dan menopang aksinya.
- b. Kepuasan (*Satisfaction*) merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.
- c. Efektivitas (*Effectiveness*) merupakan kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka di acara yang memenuhi harapan dan persyaratan co-pekerja dan/atau pelanggan.

#### **2.2.3.4. Dampak *Employee Engagement***

Cook (2008) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah kondisi dimana karyawan merasa dapat memberikan hasil yang terbaik. Sebuah perusahaan yang mampu menciptakan kondisi dimana karyawan mampu memberikan kinerja terbaik mereka akan memberikan beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Produktivitas lebih besar;

- b. Meningkatnya semangat dan komitmen terhadap visi, strategi dan tujuan organisasi;
- c. Keselarasan yang lebih besar dengan nilai-nilai organisasi;
- d. Lingkungan kerja berenergi tinggi;
- e. Rasa yang lebih besar dari tim;
- f. Tingkat kreativitas dan inovasi yang lebih tinggi;
- g. Rasa kesetiaan yang lebih besar terhadap organisasi;
- h. Retensi staf yang lebih tinggi, menurunkan tingkat atrisi;
- i. Rekrutmen dan seleksi yang lebih baik;
- j. Retensi bakat yang lebih tinggi;
- k. Karyawan menjadi duta merek yang lebih baik;
- l. Reputasi yang menarik;
- m. Meningkatkan pengalaman pelanggan dan loyalitas pelanggan;
- n. Mendorong pertumbuhan bisnis;
- o. Penciptaan nilai lebih besar;
- p. Berkelanjutan, sukses jangka panjang.

#### 2.2.3.5. *Employee Engagement* dalam Perspektif Islam

*Employee engagement* dalam perspektif islam bisa dikaji dalam Al-Qur'an pada surat Al-Anfal ayat 65;

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ ۗ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عِشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا  
مِائَتًا ۚ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِّنَ الَّذِينَ كَفَرُوا ۗ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ (٦٥)

Artinya: Wahai Nabi (Muhammad)! Kobarkanlah semangat para mukmin untuk berperang. Jika ada dua puluh orang sabar di antara kamu, niscaya mereka dapat mengalahkan dua ratus orang musuh. Dan jika ada seratus orang (yang sabar) di

antara kamu, niscaya mereka dapat mengalahkan seribu orang kafir, karena orang-orang kafir itu adalah kaum yang tidak mengerti.

Kata “berperang” dalam ayat tersebut bisa diartikan sebagai bekerja, dalam bekerja seorang mukmin dianjurkan untuk melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan semangat yang tinggi. Hal ini juga berkaitan dengan *employee engagement* dimana dalam hal ini seorang pekerja melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati agar bermanfaat bagi pekerja itu sendiri dan juga perusahaannya. Dalam Islam kita diajarkan untuk bekerja dengan niat mengharap ridho Allah SWT. Jadi seorang pekerja harus bekerja tanpa pamrih. Dalam Islam Allah SWT menganjurkan umatnya untuk bekerja keras, seperti dalam firman-Nya dalam Al-Qur’an pada surat at-taubah ayat 105::

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُدُّرْتُونَ إِلَىٰ  
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Dalam ayat ini diterangkan bahwa seorang pekerja harus melakukan pekerjaan tanpa pamrih. Karena yang kita kerjakan akan dipertanggungjawabkan kelak diakhirat nanti. Dalam perusahaan, seorang pekerja harus bekerja semaksimal mungkin untuk kebaikan perusahaan dan pekerja itu sendiri. Dari sinilah muncul rasa loyalitas dalam bekerja sehingga akan tercipta *employee engagement*. Dalam islam diajarkan bahwa “lakukan sesuatu seakan akan kamu dilihat oleh Allah swt” maka lakukanlah sesuatu itu dengan semaksimal mungkin agar kita mempunyai

semangat yang tinggi sehingga kita dapat melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati yang akan berdampak pada diri kita dan perusahaan.

Salah satu karakteristik dari *employee engagement* menurut Hewit adalah berkata positif tentang apapun yang terjadi pada perusahaan atau organisasi. Seorang karyawan tidak akan menyebarkan keburukan perusahaan tersebar kepada pihak-pihak eksternal. Dalam sebuah hadits menjelaskan:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكَلِّمْ خَيْرًا أَوْ لِيَصْمُتْ

Artinya: Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaknya ia berbicara yang baik atau diam. (HR. Bukhari dalam Nursyam, 2007: 45)

### 2.3. Hubungan antar variabel

#### 2.3.1. Hubungan Antara Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Federman (2009:44) menyampaikan bahwa salah satu dari penggerak *employee engagement* adalah insentif dan pengakuan. Insentif dan pengakuan merupakan bagian dari kompensasi finansial dan non finansial. Thomas (2009:12) menyampaikan pendapatnya bila organisasi hanya menginginkan kepatuhan terhadap pekerja, maka mereka membelinya dengan uang dan keuntungan nyata lainnya. Dalam bahasa teori motivasi, ini adalah penghargaan ekstrinsik. Imbalan ekstrinsik tidak berasal dari pekerjaan itu sendiri; mereka disalurkan oleh supervisor untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan benar dan peraturan diikuti. Mereka termasuk kompensasi seperti gaji, bonus, komisi, tunjangan, tunjangan, dan penghargaan tunai.

Thomas (2009:155) juga menyatakan bahwa bahwa kompensasi non finansial mampu memengaruhi *employee engagement* seperti halnya dukungan dari atasan atau manajer dengan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk saling bertatap muka, berbicara, dan berbagi tentang passion/bakat satu sama lain sehingga anggota tim akan lebih mudah untuk mengisi kekosongan. Adanya dukungan dari seorang atasan atau manajer akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan lebih baik dan para karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja pada perusahaan tersebut sehingga dia akan memutuskan untuk tetap tinggal pada perusahaan tersebut daripada harus pindah ke perusahaan lain.

Penelitian Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap kompensasi baik finansial maupun non finansial terhadap *employee engagement*. Penelitian Mauliate (2015) menganalisis strategi kompensasi terhadap *employee engagement*. Hasil dari penelitian tersebut adalah (1) Penerapan kenaikan gaji karyawan menjadi prioritas pertama, pemberian insentif karyawan dan pemberian reward menjadi prioritas kedua dan ketiga. (2) Alternatif pilihan berdasarkan prioritas dalam program kenaikan gaji karyawan adalah penilaian prestasi kerja. (3) Alternatif pilihan berdasarkan prioritas dalam insentif karyawan adalah finansial insentif. (4) Alternatif pilihan berdasarkan prioritas dalam pemberian *reward* adalah promosi jabatan.

### **2.3.2. Hubungan Antara Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

Wise (2010: 6) menyampaikan pendapatnya bahwa *employee engagement* memiliki beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* adalah

kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Karangan (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dimensi *employee engagement*.

Lienardo dan Roy (2017) melakukan penelitian pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*. Hasil dari penelitian tersebut adalah *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Lumbantoruan (2015) melakukan penelitian hubungan kepuasan kerja dengan *employee engagement*. Hasil dari penelitian tersebut adalah adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi *employee engagement*.

### **2.3.3. Hubungan Antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

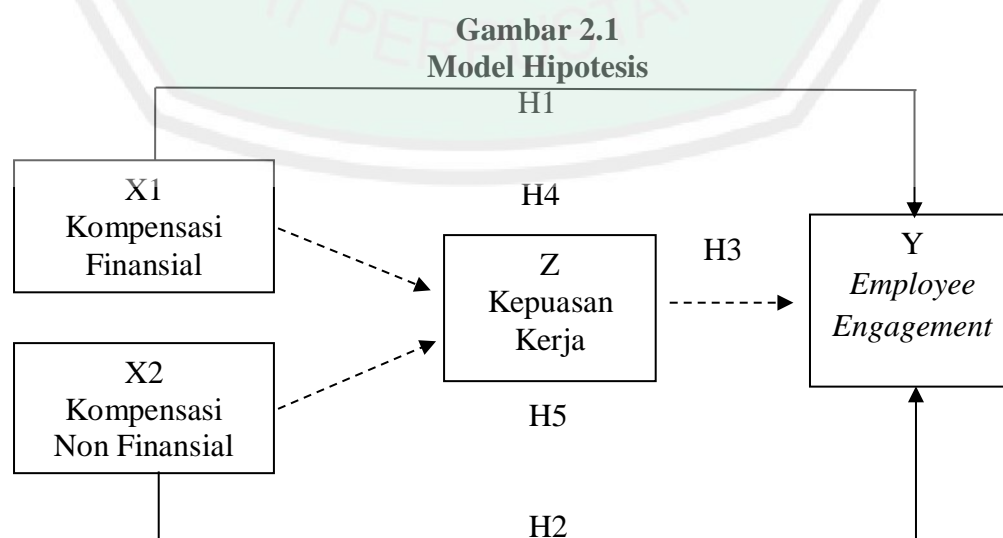
Hasibuan (2003:121) dalam bukunya berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” menyebutkan tujuan-tujuan dari adanya pemberian kompensasi. Salah satu tujuan dari pemberian kompensasi tersebut adalah kepuasan kerja. Pemberian kompensasi membuat karyawan dapat memenuhi semua kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Widodo (2015:177) juga menyampaikan pendapatnya tentang faktor-faktor penentu kepuasan kerja. Salah satu diantara faktor penentu kepuasan kerja adalah gaji atau upah. Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Humaeroh, dkk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Etichasarie, dkk (2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan *Intention To Leave*”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2.4. Kerangka Konseptual

### 2.4.1. Model Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penelitian ini akan meneliti pengaruh langsung kompensasi finansial dan non finansial terhadap *employee engagement*, pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* dan pengaruh tidak langsung kompensasi finansial dan non finansial terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Model hipotesis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



### 2.4.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya, hasil pembuktian bisa salah bisa juga betul. Salah satu betul bukan menjadi persoalan yang mendasar tetapi yang paling penting adalah alasan dari pembuktian tersebut. (Supriyanto dan Machfudz, 2010: 176)

Berdasarkan latar belakang masalah, landasan teori, dan model hipotesis, maka rumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* (Y).
- H<sub>2</sub>: Variabel kompensasi nonfinansial (X2) berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* (Y).
- H<sub>3</sub>: Variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y).
- H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh kompensasi finansial (X1) terhadap *employee engagement* (Y).
- H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial (X2) terhadap *employee engagement* (Y).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban pemecahan masalah terhadap fenomena yang telah ditetapkan dan berusaha untuk menjelaskan hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *eksplanatory* dengan pendekatan kuantitatif.

Menurut Umar (2005:37) penelitian kuantitatif lebih berdasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kokoh. Menurut Zulganef (2013:11) penelitian *eksplanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu.

Dalam penelitian ini menggunakan metode *path analysis* karena di antara variabel bebas dengan variabel terikat terdapat variabel mediasi yang mempengaruhi. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu kompensasi sebagai variabel bebas (*independent*), kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan *employee engagement* sebagai variabel terikat (*dependent*).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT. XYZ yang beralamat di Desa Lengkong, Kecamatan Mojoanyar, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam

hal pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Menurut Suharyadi (2009:7) populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain, yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. XYZ, sejumlah 350 karyawan.

#### **3.3.2. Sampel**

Menurut Suharyadi (2009:7) sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu. Dalam penelitian jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 187 karyawan .

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*. *Proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan anggota sampel. (Supriyanto dan Machfudz, 2010:185)

Menurut Wiyono (2007:44) *proportional random sampling* digunakan ketika dalam populasi terdapat unsur-unsur yang memiliki karakteristik berbeda dan perlu diambil secara proporsional. Jumlah sampel yang diambil bersifat proporsional sesuai dengan jumlah masing-masing unsur atau kelompok yang diwakili.

Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, Umar (2004) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:38), dimana:

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

n : ukuran sampel

N: jumlah populasi

$e^2$  = prosentase ketidaktekelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diizinkan dengan pertimbangan prosentase sebesar 5%.

Dengan ukuran populasi sebanyak 350 karyawan, dan presisi 5%, maka ukuran sampel adalah 187 karyawan.

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

#### 3.5.1. Jenis Data:

Guna mendukung penelitian maka jenis data yang digunakan sebagai berikut:

##### a. Data kuantitatif

Menurut Silalahi (2009:282) data kuantitatif adalah kumpulan data hasil serangkaian observasi atau pengukuran dapat dinyatakan dalam angka. Dalam penelitian ini mengambil data kuantitatif berupa angka-angka yang diperoleh dari PT. XYZ, seperti jumlah karyawan dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

##### b. Data kualitatif

Menurut Silalahi (2009:282) menyebutkan bahwa data kualitatif merupakan data hasil observasi dalam bentuk bukan angka. Dalam penelitian ini mengambil data kualitatif yang diperoleh dari PT. XYZ yang tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum instansi, hasil kuesioner, hasil wawancara dan data-data lain yang menunjang penelitian.

### 3.5.2. Sumber Data

#### a. Data Primer

Menurut Umar (2007:42) data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

#### b. Data Sekunder

Menurut Umar (2007:42) data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain.

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

#### a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang bisa digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan informasi tentang obyek penelitian dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan. (Wiyono, 2007: 49)

#### b. Kuesioner

Kuesioner (*questionnaire*) adalah salah satu teknik pengumpul data yang bisa digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi tentang responden dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan secara tertulis, sehingga diperoleh informasi yang lebih luas dan mendalam tentang responden. (Wiyono, 2007:49)

### 3.6.1. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2005:84) skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variable ini adalah skala Likert. Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010:197), prosedur skala Likert ini adalah menentukan skor atas setiap pertanyaan dalam kuesioner yang disebarakan. Jawaban dari responden dibagi dalam lima kategori penilaian dimana masing-masing pertanyaan diberi skor satu sampai lima. Lima kategori penilaiannya yaitu:

**Tabel 3.1.**  
**Skor Skala Likert**

| Alternatif Jawaban  | Skor |
|---------------------|------|
| Sangat Setuju       | 5    |
| Setuju              | 4    |
| Netral              | 3    |
| Tidak Setuju        | 2    |
| Sangat Tidak Setuju | 1    |

Sumber; Data diolah Februari 2018

### 3.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati.

(Azwar, 2015:74)

#### 1. Variabel Bebas (X)

X: Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan aatau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi. (Widodo, 2015:155)

## 2. Variabel Intervening (Z)

Z: Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 1996:193-194)

## 3. Variabel Terikat (Y)

Y: *Employee Engagement*

*Employee engagement* adalah hubungan yang melibatkan dua orang atau lebih yang terlibat dalam komitmen jangka panjang, kepercayaan, saling berbagai nilai, tujuan dan kompromi.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Konsep     | Variabel                  | Indikator | Item  | Sumber        |
|------------|---------------------------|-----------|---|---------------|
| Kompensasi | Kompensasi Finansial (X1) | Gaji      | a. Kesesuaian gaji dengan jabatan<br>b. Kesesuaian gaji atau upah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab<br>c. Gaji yang diberikan memenehui kebutuhan pokok sehari-hari.<br>d. Kesesuaian gaji dengan harapan. | Triton (2009) |

**Lanjutan**  
**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Konsep | Variabel                      | Indikator        | Item  | Sumber |
|--------|-------------------------------|------------------|---|--------|
|        |                               |                  | e. Ketepatan waktu pemberian gaji   |        |
|        |                               | Insentif         | a. Insentif yang diberikan sesuai dengan jabatan<br>b. Insentif yang diberikan sesuai dengan lama kerja<br>c. Insentif yang diberikan memenuhi kebutuhan<br>d. Insentif yang diberikan sesuai harapan |        |
|        |                               | Tunjangan        | a. Kemudahan dalam mendapatkan tunjangan.<br>b. Kesesuaian tunjangan yang diberikan dengan yang diharapkan<br>c. Kesesuaian tunjangan dengan sifat dan jenis pekerjaan.                               |        |
|        | Kompensasi Non Finansial (X2) | Promosi Jabatan  | a. Kesesuaian promosi dengan prestasi kerja<br>b. Kesesuaian promosi dengan masa kerja  |        |
|        |                               | Lingkungan Kerja | a. Dukungan dari rekan kerja dan pimpinan<br>b. Lingkungan kerja kondusif<br>c. Kondisi tempat kerja nyaman,  |        |

**Lanjutan**  
**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Konsep   | Variabel           | Indikator          | Item   | Sumber       |
|----------|--------------------|--------------------|--|--------------|
|          |                    |                    | bersih, dan rapi.<br>d. Penyediaan fasilitas perusahaan  |              |
| Kepuasan | Kepuasan Kerja (Z) | Kepuasan finansial | a. Kepuasan terhadap besarnya gaji.<br>b. Kepuasan terhadap jaminan sosial.<br>c. Kepuasan terhadap tunjangan  | As'ad (2004) |
|          |                    | Kepuasan fisik     | a. Kepuasan terhadap waktu kerja dan istirahat<br>b. Kepuasan terhadap perlengkapan kerja<br>c. Kepuasan terhadap ruangan tempat                                 |              |
|          |                    | Kepuasan sosial    | a. Kepuasan terhadap hubungan baik sesama karyawan.<br>b. Kepuasan terhadap hubungan baik dengan lingkungan.<br>c. Kepuasan terhadap hubungan baik dengan atasan |              |
|          |                    | Kepuasan psikologi | a. Kepuasan terhadap minat dalam pekerjaan<br>b. Kepuasan  |              |

**Lanjutan**  
**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

| Konsep                     | Variabel                       | Indikator     | Item  | Sumber                         |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|---|--------------------------------|
|                            |                                |               | terhadap ketentraman dalam pekerjaan<br>c. Kepuasan bakat dalam pekerjaan |                                |
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Employee Engagement (Y)</i> | <i>Say</i>    | Berbicara positif   | <i>Hewit Associates (2017)</i> |
|                            |                                | <i>Stay</i>   | Loyalitas   |                                |
|                            |                                | <i>Strive</i> | Kinerja ekstra  |                                |

### 3.8. Analisis Data

#### 3.8.1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Uji validitas digunakan sebagai alat ukur yang menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Suatu item dikatakan valid atau tidak dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* ( $r$  hitung) (Supriyanto dan Maharani, 2013: 184), di mana  $r$  hitung dapat dicapai dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

$n$  = jumlah sampel

$X$  = nilai item  $X$

$Y$  = nilai total item  $X$

$r$  = koefisien korelasi

Instrument dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$  dengan  $\alpha = 0,05$ .

### 3.8.2. Uji Reliabilitas

Menurut Usman dan Akbar (2006:287), reliabilitas adalah alat mengukur instrument terhadap ketepatan (konsisten). Realibilitas disebut juga keterandalan, keajegan, *consistency*, *stability* atau *dependability*, khusus untuk skala Gutman disebut *reproducibility*. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliable dapat diuji dengan menggunakan Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \frac{(k) (1 - \sum \sigma b^2)}{(k - 1) \sigma t^2}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = reliabilitas yang dicari  
 $n$  = jumlah item pertanyaan yang diuji  
 $\sum \sigma t^2$  = jumlah varians skor tiap-tiap item  
 $\sigma t^2$  = varians total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 60% (0.06) maka variabel tersebut dikatakan *reliable*. Sebaliknya apabila *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60% (0.06) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*. (Supriyanto dan Machfudz, 2010:251).

### 3.8.3. Uji Asumsi

#### 3.8.3.1. Uji Normalitas

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:73) uji normalitas digunakan bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak.

Analisis statistik dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov Smirnov (Sugiyono, 2012:270). Adapun pedoman pengambilan keputusan tentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari:

- a. Bila nilai signifikan  $> 0,05$  maka data distribusi normal
- b. Bila nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal

### 3.8.3.2. Uji Linieritas

Uji linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan curve estimate, yaitu gambaran hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai signifikansi  $f$  lebih besar dari 0,05 maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Supriyanto dan Machfudz, 2010:256).

### 3.8.4. Path Analysis

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Menurut Riduwan dan Kuncoro (2008) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74) metode *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandardkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku ( $Z$ -score).

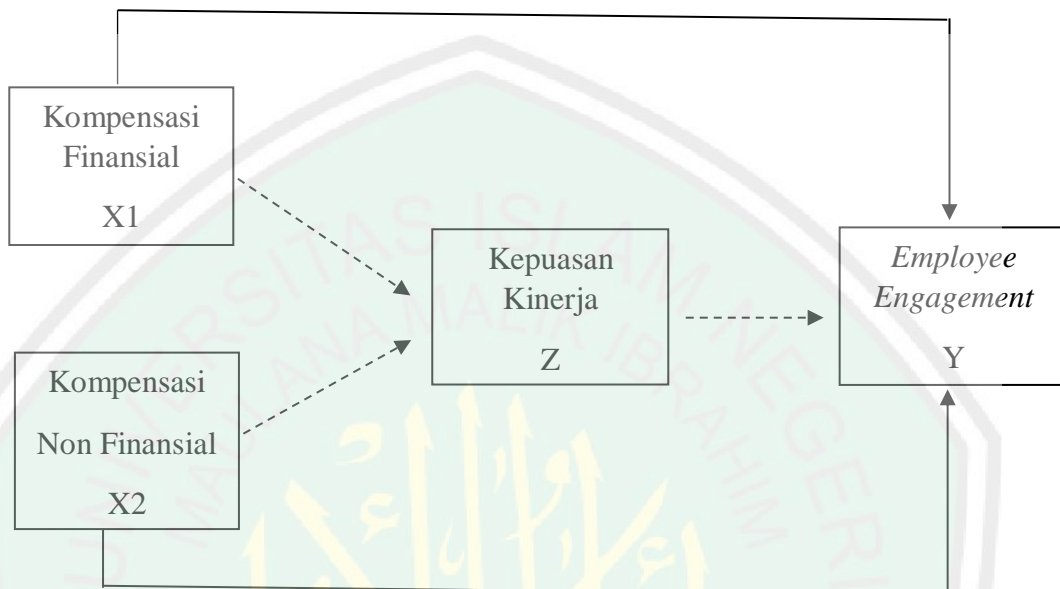
Langkah-langkah dalam menggunakan *path analysis* dalam Solimun (2002) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74-75) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori.

Pada paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (kompensasi) terhadap variabel terikat (*employee engagement*).

- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (kompensasi) terhadap variabel terikat (*employee engagement*) melalui variabel mediasi (kepuasan kerja).



**Gambar 3.1**  
**Model Analisis Jalur (Path Analysis)**

Keterangan:

- > = Pengaruh Langsung  
 - - - - -> = Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas pula didapat persamaan struktural yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut:

- Persamaan langsung:  $Z = a + \beta_1 X$
- Persamaan tidak langsung:  $Y = a + \beta_1 X + \beta_2 Z$

Keterangan:

Y: Variabel terikat yaitu *employee engagement*

Z: Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja

$\beta_1$ : Koefisien regresi

a: Koefisien konstanta

X: Variabel bebas yaitu kompensasi

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasari *path* yang terdiri sebagai berikut:

- a. Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekrusif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran casual satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung causal resiprokal tidak dapat dilakukan *path analysis*.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
  - 1) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*.
  - 2) Pemeriksaan validitas model. Valid atau tidak validnya suatu model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya.
  - 3) Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis *path*, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.
    - a) Koefisien determinasi total

Total keragaman data yang mampu dijelaskan oleh model yang diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

- b) *Theory Trimming*

Uji validasi koefisien *path* pada setiap jalur untuk pengaruh langsung sama seperti pada uji validasi pada koefisien regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori *triming*, maka jalur-jalur non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik.

- 4) Interpretasi hasil analisis. Dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:
  - a) Dengan memperhatikan hasil validitas model.
  - b) Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal terhadap variabel terikat.

Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS v16, dengan ketentuan uji F Alpha = 5% (0,05) atau  $p\text{-value} \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan uji T dengan taraf signifikansi Alpha = 5% (0,05) atau  $p\text{-value} \leq 0,05$  yang dimunculkan dengan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara tidak langsung (Sani dan Maharani, 2013:233).

### 3.8.5. Uji Mediasi

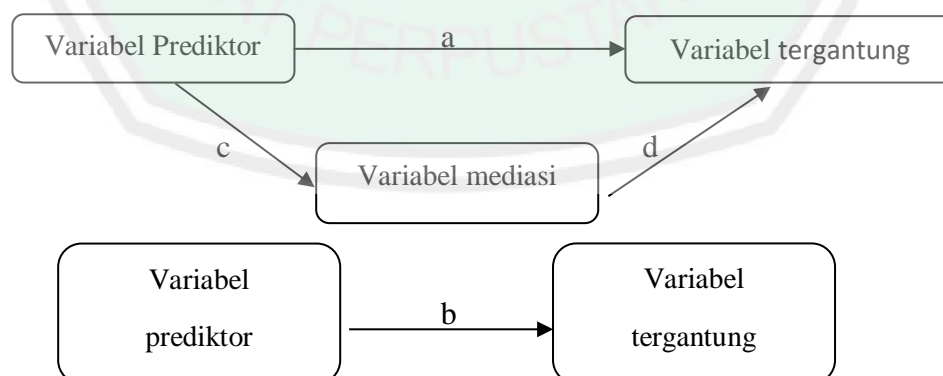
Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) dengan software *Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0 (Maharani, 2017). Melakukan uji signifikansi pengaruh secara tidak langsung, perlu melakukan uji nilai

t dari koefisien  $ab$ . Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung  $>$  nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013). Penentuan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan pada variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dengan signifikansi, dimana tahapannya adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi
2. Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi
3. Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi
4. Pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012 dalam Maharani, 2017).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah sebagai berikut :



Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut;

1. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka disebut sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka disebut sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka disebut bukan sebagai variabel mediasi.
4. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka disebut bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012 dalam Maharani, 2017).

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Umum PT. XYZ**

PT. XYZ adalah perseroan terbatas yang didirikan menurut dan berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia, yang Anggaran Dasarnya dimuat dalam Akta Pendirian Perseroan Terbatas No. 13, tanggal 18 September 2001, dibuat di hadapan Rachmad Umar, SH, Notaris di Jakarta, yang diubah dengan akta Perubahan No 9, tanggal 20 Desember 2001, dibuat di hadapan Rachmad Umar, SH, Notaris di Jakarta. Perubahan yang dilakukan adalah pada Pasal 4 Anggaran Dasar MSI mengenai permodalan. Kedua akta tersebut telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C-11416.HT.01.01.TH.2002, tanggal 25 Juni 2002 didaftarkan dalam daftar perusahaan di Kantor Pendaftaran Perusahaan Kodya Jakarta Utara di bawah No. 1005/BH 09.01/VII/2002, dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 13 September 2002, No. 74, tambahan No. 10823. PT. XYZ terletak di Kabupaten Mojokerto Telp.(0321)331220 Fax (0321)331223.

PT. XYZ merupakan perusahaan formulasi pupuk NPK dan pestisida yang didirikan pada tahun 2005 tepatnya tanggal 10 Mei, yang memiliki total luas lahan pabrik 2 hektar, perusahaan formulasi yang berkapasitas 14000 ton pertahun. Perusahaan telah melengkapi fasilitasnya dengan laboratorium dan peralatan formulasi pestisida yang berstandar internasional. PT. XYZ memproduksi produk-

produk pestisida melalui pengawasan dan dukungan dari para tenaga profesional sehingga produk pestisida yang dipasarkan kepada konsumen merupakan produk pestisida yang berkualitas dan bermutu.

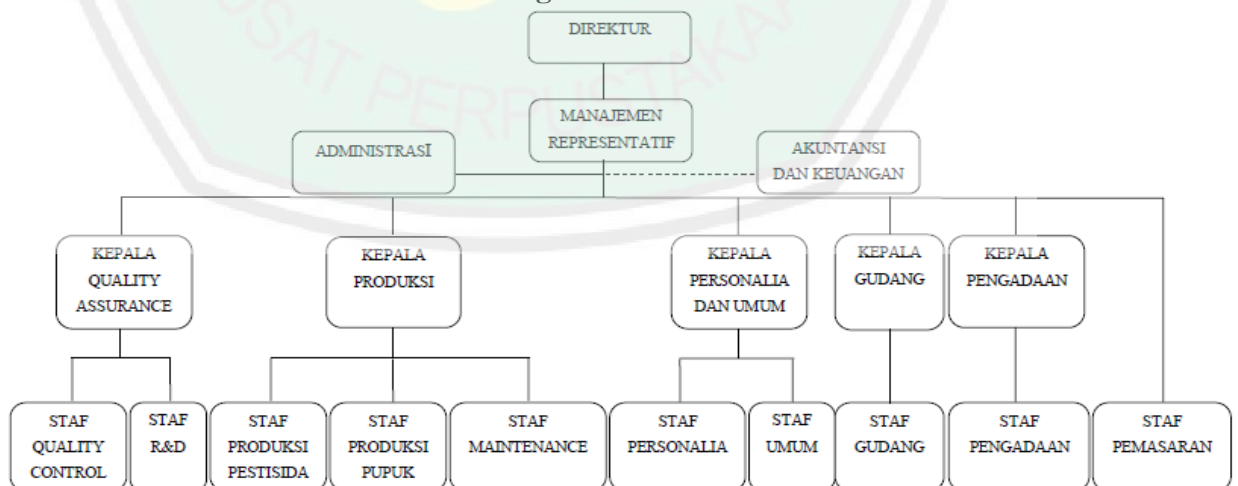
#### 4.1.2. Visi & Misi PT. XYZ

Visi dari perusahaan PT. XYZ adalah menjadi produsen pestisida dan pupuk majemuk terbaik di Indonesia. Sedangkan misi dari PT. XYZ adalah menyediakan pestisida dan pupuk majemuk bermutu tinggi untuk menunjang keberhasilan produksi tanaman dalam rangka meningkatkan kesejahteraan petani.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi PT. XYZ

Suatu perusahaan atau organisasi membutuhkan struktur organisasi untuk menggambarkan suatu kedudukan atau posisi, hubungan antar fungsi-fungsi, dan pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab setiap jabatan. Setiap perusahaan belum tentu memiliki struktur organisasi yang sama. Adapun bagan struktur organisasi PT. XYZ sebagai berikut :

**Gambar 4.1.**  
**Struktur Organisasi PT. XYZ**



Sumber: Kantor PT. XYZ

## 4.2. Hasil Analisis Data

### 4.2.1. Gambaran Umum Responden

Pengolahan data dimulai mengelola data dan mengevaluasi data-data yang didapatkan di lapangan dengan maksud memperoleh gambaran yang lengkap mengenai hasil penelitian. Data tersebut diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada 187 karyawan PT. XYZ. Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden dapat diketahui karakteristik responden. Berikut adalah tabel yang menyajikan gambaran umum karakteristik responden PT. XYZ.

**Tabel 4.1.**  
**Gambaran Umum Responden**

| No | Deskripsi Responden | Keadaan |                |
|----|---------------------|---------|----------------|
|    |                     | Jumlah  | Persentase (%) |
| 1  | Jenis kelamin:      |         |                |
|    | a. Laki-laki        | 173     | 93%            |
|    | b. Perempuan        | 14      | 7%             |
| 2  | Usia:               |         |                |
|    | a. < 21 tahun       | 19      | 10%            |
|    | b. 21-25 tahun      | 96      | 51%            |
|    | c. 26-30 tahun      | 40      | 21%            |
|    | d. 31-35 tahun      | 25      | 13%            |
|    | e. 36-40 tahun      | 3       | 2%             |
|    | f. 41-45 tahun      | 3       | 2%             |
|    | g. >45 tahun        | 1       | 1%             |
| 3  | Tingkat pendidikan: |         |                |
|    | a. Sarjana          | 16      | 8,6%           |
|    | b. Diploma          | 1       | 0,5%           |
|    | c. SMA/SMK          | 166     | 88,8%          |
|    | d. SMP              | 2       | 1,1%           |
|    | e. SD               | 0       | 0%             |
|    | f. Lainnya          | 2       | 1,1%           |
| 4  | Lama bekerja:       |         |                |
|    | a. < 1 tahun        | 10      | 5%             |
|    | b. 1-5 tahun        | 140     | 75%            |
|    | c. 6-10 tahun       | 24      | 13%            |
|    | d. 11-15 tahun      | 13      | 7%             |
| 5  | Status:             |         |                |
|    | a. Belum menikah    | 117     | 63%            |
|    | b. Sudah menikah    | 70      | 37%            |

Sumber : Hasil Olah Data Primer 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat digambarkan identitas responden. Karakteristik-karakteristik para responden yang telah ditemukan sebelumnya yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, status. Berdasarkan jenis kelamin meliputi laki-laki 93% dan perempuan 7%.

Selanjutnya berdasarkan usia yang meliputi usi dibawah 21 tahun terdapat 10%, 21-25 tahun terdapat 51%, usia 26-30 tahun terdapat 21%, usia 31-35 tahun terdapat 13%, usia 36-40 tahun terdapat 2%, usia 41-45 tahun terdapat 2%, dan usia diatas 45 tahun terdapat 1%.

Selanjutnya berdasarkan tingkat pendidikan terakhir meliputi sarjana berjumlah 8,6%, diploma berjumlah 0,1%, SMA/SMK berjumlah 88,8%, SMP berjumlah 1,1%, SD berjumlah 0% dan lainnya 1,1%.

Berdasarkan lama bekerja meliputi masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 5%, masa kerja 1-5 tahun berjumlah 75%, masa kerja 6 -10 tahun berjumlah 13%, masa kerja 11-15 tahun berjumlah 7%.

Selanjutnya berdasarkan status pernikahan, terdapat 63% responden berstatus belum menikah dan 37% berstatus sudah menikah.

#### **4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, yaitu Kompensasi Finansial (X1), Kompensasi Nonfinansial (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan *Employee Engagement* (Y). Setiap variabel terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuesioner, yaitu;

## 1. Variabel Kompensasi Finansial (X1)

Dalam variabel kompensasi finansial (X1) terdapat 3 indikator, yaitu gaji, insentif, dan tunjangan. Dari tiap indikator tersebut terbagi menjadi 5, 4, dan 3 item pernyataan. Variabel kompensasi finansial (X1) diukur melalui jawaban responden terhadap ke 12 item pernyataan tersebut. Jawaban dari 187 responden terhadap kompensasi finansial disajikan dalam tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi Finansial (X1)**

| No | Pertanyaan | Jawaban Responden |    |    |     |    |     |     |     |    |    |       |      | Mean |
|----|------------|-------------------|----|----|-----|----|-----|-----|-----|----|----|-------|------|------|
|    |            | STS               |    | TS |     | N  |     | S   |     | SS |    | Total |      |      |
|    |            | J                 | %  | J  | %   | J  | %   | J   | %   | J  | %  | J     | %    |      |
| 1  | X1.1       | 1                 | 1% | 10 | 5%  | 58 | 31% | 108 | 58% | 10 | 5% | 187   | 100% | 3.62 |
| 2  | X1.2       | 0                 | 0  | 9  | 5%  | 69 | 37% | 96  | 51% | 13 | 7% | 187   | 100% | 3.60 |
| 3  | X1.3       | 0                 | 0  | 24 | 13% | 94 | 50% | 60  | 32% | 9  | 5% | 187   | 100% | 3.29 |
| 4  | X1.4       | 1                 | 1% | 44 | 24% | 83 | 44% | 49  | 26% | 10 | 5% | 187   | 100% | 3.12 |
| 5  | X1.5       | 1                 | 1% | 10 | 5%  | 53 | 28% | 109 | 58% | 14 | 8% | 187   | 100% | 3.67 |
| 6  | X1.6       | 0                 | 0  | 33 | 18% | 87 | 47% | 64  | 34% | 3  | 2% | 187   | 100% | 3.20 |
| 7  | X1.7       | 4                 | 2% | 36 | 19% | 87 | 47% | 55  | 29% | 5  | 3% | 187   | 100% | 3.11 |
| 8  | X1.8       | 1                 | 1% | 43 | 23% | 92 | 49% | 45  | 24% | 6  | 3% | 187   | 100% | 3.06 |
| 9  | X1.9       | 0                 | 0  | 50 | 27% | 81 | 43% | 52  | 28% | 4  | 2% | 187   | 100% | 3.05 |
| 10 | X1.10      | 0                 | 0  | 35 | 19% | 83 | 44% | 62  | 33% | 7  | 4% | 187   | 100% | 3.22 |
| 11 | X1.11      | 1                 | 1% | 43 | 23% | 83 | 44% | 47  | 25% | 13 | 7% | 187   | 100% | 3.15 |
| 12 | X1.12      | 0                 | 0  | 28 | 15% | 87 | 47% | 61  | 33% | 11 | 6% | 187   | 100% | 3.29 |

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju    N: Netral    SS: Sangat Setuju

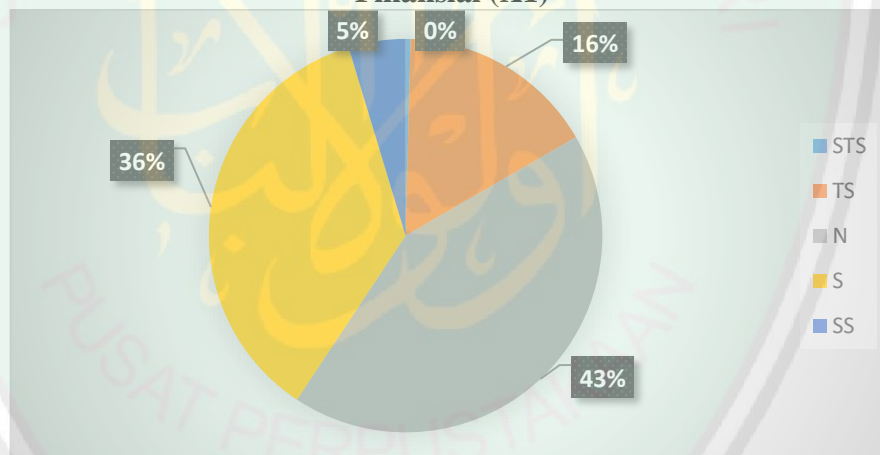
TS : Tidak Setuju    S: Setuju

Tabel 4.2 menunjukkan nilai rata-rata frekuensi (mean) pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada

kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel di atas dapat dilihat bahwa item X1.5 memiliki nilai paling tinggi yaitu 3,67. Artinya, karyawan mendapatkan gaji tepat pada waktunya dalam penerapannya sudah baik. Sedangkan, item X1.9 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,05. Artinya, karyawan dalam mendapatkan insentif sesuai harapan mereka dalam penerapannya belum terlaksana dengan baik.

Dari table 4.2 dibuat gambar 4.2 yang menunjukkan total jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel kompensasi finansial sebagaimana berikut:

**Gambar 4.2**  
**Persentase Total Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi Finansial (X1)**



Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa total jawaban dari 187 responden berjumlah 2.244 jawaban yang terdiri dari 12 pernyataan kuesioner dengan jawaban sangat tidak setuju 9 jawaban (0%), tidak setuju 365 jawaban (16%), netral 957 jawaban (43%), setuju 808 jawaban (36%), dan sangat setuju 105 jawaban (5%). Jika jawban responden diurutkan dari persentase tertinggi ke

yang terkecil maka urutannya adalah netral, setuju, tidak setuju, sangat setuju, dan kemudian sangat tidak setuju.

## 2. Variabel Kompensasi Nonfinansial (X2)

Dalam variabel kompensasi nonfinansial (X2) terdapat 2 indikator, yaitu promosi jabatan dan lingkungan kerja. Dari tiap indikator tersebut terbagi menjadi 2 dan 4 item pernyataan. Variabel kompensasi nonfinansial (X2) diukur melalui jawaban responden terhadap ke 6 item pernyataan tersebut. Jawaban dari 187 responden terhadap kompensasi non finansial disajikan dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi Nonfinansial (X2)**

| No | Pernyataan | Jawaban Responden |   |    |    |    |     |     |     |    |     |       |      | Mean |
|----|------------|-------------------|---|----|----|----|-----|-----|-----|----|-----|-------|------|------|
|    |            | STS               |   | TS |    | N  |     | S   |     | SS |     | Total |      |      |
|    |            | J                 | % | J  | %  | J  | %   | J   | %   | J  | %   | J     | %    |      |
| 1  | X2.1       | 0                 | 0 | 5  | 3% | 79 | 42% | 89  | 48% | 14 | 7%  | 187   | 100% | 3.60 |
| 2  | X2.2       | 0                 | 0 | 6  | 3% | 82 | 44% | 92  | 49% | 7  | 4%  | 187   | 100% | 3.53 |
| 3  | X2.3       | 0                 | 0 | 1  | 1% | 55 | 29% | 112 | 60% | 19 | 10% | 187   | 100% | 3.80 |
| 4  | X2.4       | 0                 | 0 | 3  | 2% | 58 | 31% | 104 | 56% | 22 | 12% | 187   | 100% | 3.78 |
| 5  | X2.5       | 0                 | 0 | 8  | 4% | 66 | 35% | 91  | 49% | 22 | 12% | 187   | 100% | 3.68 |
| 6  | X2.6       | 0                 | 0 | 8  | 4% | 60 | 32% | 99  | 53% | 20 | 11% | 187   | 100% | 3.70 |

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju      N: Netral      SS: Sangat Setuju

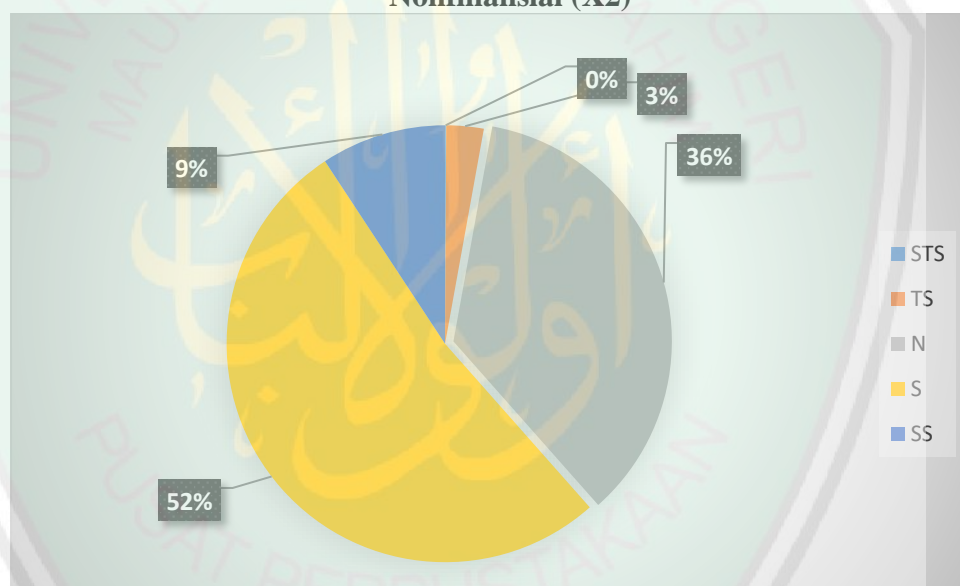
TS : Tidak Setuju      S: Setuju

Tabel 4.3 menunjukkan nilai rata-rata frekuensi (mean) pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel di atas dapat dilihat bahwa item X2.3 memiliki nilai paling tinggi yaitu 3,80.

Artinya, karyawan mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan pimpinan dalam penerapannya sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan, item X2.2 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,53. Artinya, mayoritas karyawan menilai bahwa perusahaan sudah melakukan promosi jabatan sesuai dengan masa kerjanya.

Dari table 4.3 dibuat gambar 4.3 yang menunjukkan total jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel kompensasi finansial sebagaimana berikut:

**Gambar 4.3**  
**Persentase Total Jawaban Responden terhadap Variabel Kompensasi Nonfinansial (X2)**



Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa total jawaban dari 187 responden berjumlah 1.122 jawaban yang terdiri dari 12 pernyataan kuesioner dengan jawaban sangat tidak setuju 0 jawaban (0%), tidak setuju 31 jawaban (31%), netral 400 jawaban (36%), setuju 587 jawaban (52%), dan sangat setuju 104 jawaban (9%). Jika jawaban responden diurutkan dari persentase tertinggi ke

yang terkecil maka urutannya adalah setuju, netral, sangat setuju, tidak setuju, dan kemudian sangat tidak setuju.

### 3. Kepuasan Kerja (Z)

Dalam variabel kepuasan kerja (Z) terdapat 4 indikator, yaitu kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan sosial, dan kepuasan psikologi. Dari tiap indikator terdiri dari 3 item pernyataan. Variabel kepuasan kerja (Z) diukur melalui jawaban responden terhadap ke 12 item pernyataan tersebut. Jawaban dari 187 responden terhadap kepuasan kerja (Z) disajikan dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| No | Pertanyaan | Jawaban Responden |    |    |     |     |     |     |     |    |     |       |      | Mean |
|----|------------|-------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-------|------|------|
|    |            | STS               |    | TS |     | N   |     | S   |     | SS |     | Total |      |      |
|    |            | J                 | %  | J  | %   | J   | %   | J   | %   | J  | %   | J     | %    |      |
| 1  | Z1         | 1                 | 1% | 25 | 13% | 116 | 62% | 42  | 22% | 3  | 2%  | 187   | 100% | 3.11 |
| 2  | Z2         | 1                 | 1% | 35 | 19% | 107 | 57% | 38  | 20% | 6  | 3%  | 187   | 100% | 3.07 |
| 3  | Z3         | 1                 | 1% | 41 | 22% | 103 | 55% | 38  | 20% | 4  | 2%  | 187   | 100% | 3.02 |
| 4  | Z4         | 0                 | 0  | 6  | 3%  | 89  | 48% | 82  | 44% | 10 | 5%  | 187   | 100% | 3.51 |
| 5  | Z5         | 0                 | 0  | 23 | 12% | 100 | 53% | 57  | 30% | 7  | 4%  | 187   | 100% | 3.26 |
| 6  | Z6         | 0                 | 0  | 11 | 6%  | 111 | 59% | 52  | 28% | 13 | 7%  | 187   | 100% | 3.36 |
| 7  | Z7         | 0                 | 0  | 3  | 2%  | 58  | 31% | 106 | 57% | 20 | 11% | 187   | 100% | 3.76 |
| 8  | Z8         | 0                 | 0  | 4  | 2%  | 57  | 30% | 106 | 57% | 20 | 11% | 187   | 100% | 3.76 |
| 9  | Z9         | 0                 | 0  | 5  | 3%  | 75  | 40% | 88  | 47% | 19 | 10% | 187   | 100% | 3.65 |
| 10 | Z10        | 0                 | 0  | 26 | 14% | 84  | 45% | 65  | 35% | 12 | 6%  | 187   | 100% | 3.34 |
| 11 | Z11        | 0                 | 0  | 7  | 4%  | 99  | 53% | 73  | 39% | 8  | 4%  | 187   | 100% | 3.44 |
| 12 | Z12        | 0                 | 0  | 30 | 16% | 94  | 50% | 55  | 29% | 8  | 4%  | 187   | 100% | 3.22 |

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju    N: Netral    SS: Sangat Setuju

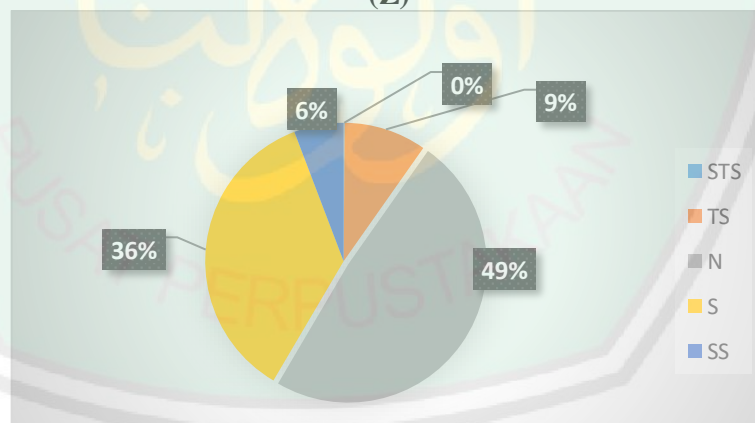
TS : Tidak Setuju    S: Setuju

Tabel 4.4 menunjukkan nilai rata-rata frekuensi (mean) pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki

nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel di atas dapat dilihat bahwa item Z7 dan Z8 memiliki nilai paling tinggi yaitu 3,76. Artinya, para karyawan menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya dan merasa senang ketika rekan kerja memberikan motivasi untuk kemajuan karirnya. Sedangkan, item Z3 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,02. Artinya, tingkat kepuasan karyawan terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan masih rendah.

Dari table 4.4 dibuat gambar 4.4 yang menunjukkan total jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel kepuasan kerja sebagaimana berikut:

**Gambar 4.4.**  
**Persentase Total Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)**



Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa total jawaban dari 187 responden berjumlah 2244 jawaban yang terdiri dari 12 pernyataan kuesioner dengan jawaban sangat tidak setuju 3 jawaban (0%), tidak setuju 216 jawaban (10%), netral 1093 jawaban (49%), setuju 802 jawaban (36%), dan sangat setuju

130 jawaban (6%). Jika jawaban responden diurutkan dari persentase tertinggi ke yang terkecil maka urutannya adalah netral, setuju, sangat setuju, tidak setuju, dan kemudian sangat tidak setuju.

#### 4. *Employee Engagement* (Y)

Dalam variabel *employee engagement* (Y) terdapat 3 indikator, yaitu *say*, *stay*, dan *strive*. Dari tiap indikator terdiri dari 3 item pernyataan. Variabel *employee engagement* (Y) diukur melalui jawaban responden terhadap ke 12 item pernyataan tersebut. Jawaban dari 187 responden terhadap *employee engagement* (Y) disajikan dalam tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden Terhadap Variabel *Employee Engagement* (Y)**

| No | Perta<br>nyaan | Jawaban Responden |    |    |    |     |     |    |     |    |    |       |      | Mean |
|----|----------------|-------------------|----|----|----|-----|-----|----|-----|----|----|-------|------|------|
|    |                | STS               |    | TS |    | N   |     | S  |     | SS |    | Total |      |      |
|    |                | J                 | %  | J  | %  | J   | %   | J  | %   | J  | %  | J     | %    |      |
| 1  | Y1             | 0                 | 0  | 2  | 1% | 100 | 53% | 74 | 40% | 11 | 6% | 187   | 100% | 3.50 |
| 2  | Y2             | 0                 | 0  | 1  | 1% | 86  | 46% | 86 | 46% | 14 | 7% | 187   | 100% | 3.60 |
| 3  | Y3             | 0                 | 0  | 11 | 6% | 113 | 60% | 56 | 30% | 7  | 4% | 187   | 100% | 3.32 |
| 4  | Y4             | 0                 | 0  | 5  | 3% | 115 | 61% | 58 | 31% | 9  | 5% | 187   | 100% | 3.38 |
| 5  | Y5             | 2                 | 1% | 16 | 9% | 126 | 67% | 38 | 20% | 5  | 3% | 187   | 100% | 3.15 |
| 6  | Y6             | 0                 | 0  | 15 | 8% | 122 | 65% | 45 | 24% | 5  | 3% | 187   | 100% | 3.21 |
| 7  | Y7             | 0                 | 0  | 7  | 4% | 90  | 48% | 81 | 43% | 9  | 5% | 187   | 100% | 3.49 |
| 8  | Y8             | 0                 | 0  | 4  | 2% | 80  | 43% | 86 | 46% | 17 | 9% | 187   | 100% | 3.62 |
| 9  | Y9             | 0                 | 0  | 2  | 1% | 84  | 45% | 86 | 46% | 15 | 8% | 187   | 100% | 3.61 |

Sumber: Hasil Olah Data Primer 2018

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju      N: Netral      SS: Sangat Setuju

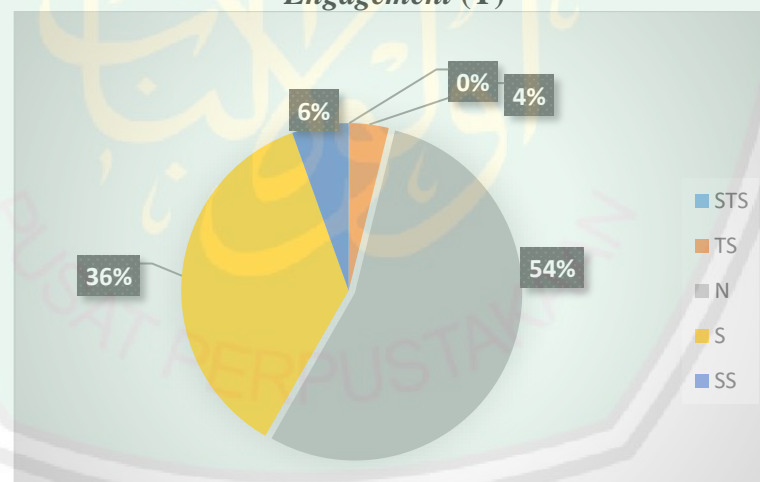
TS : Tidak Setuju      S: Setuju

Tabel 4.5 menunjukkan nilai rata-rata frekuensi (mean) pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus.

Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel di atas dapat dilihat bahwa item Y8 memiliki nilai paling tinggi yaitu 3,62. Artinya, karyawan senang menyelesaikan pekerjaan rekannya dalam penerapannya sudah terlaksana dengan baik. Sedangkan, item Y5 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,15. Artinya, karyawan yang berniat menghabiskan usia produktifnya diperusahaan PT. XYZ masih rendah.

Dari table 4.5 dibuat gambar 4.5 yang menunjukkan total jawaban yang diberikan oleh responden terhadap variabel *employee engagement* (Y) sebagaimana berikut:

**Gambar 4.5.**  
**Persentase Total Jawaban Responden terhadap Variabel *Employee Engagement* (Y)**



Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa total jawaban dari 187 responden berjumlah 1.683 jawaban yang terdiri dari 12 pernyataan kuesioner dengan jawaban sangat tidak setuju 2 jawaban (0%), tidak setuju 63 jawaban (4%), netral 916 jawaban (54%), setuju 610 jawaban (36%), dan sangat setuju 92

jawaban (6%). Jika jawaban responden diurutkan dari persentase tertinggi ke yang terkecil maka urutannya adalah netral, setuju sangat setuju, tidak setuju, dan kemudian sangat tidak setuju.

#### 4.2.3. Analisis Instrumen Data/ Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu item instrument kuesioner. Valid tidaknya suatu item instrument kuesioner dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan level-level signifikan 5% (0,05). Jika nilai signifikan (sig) lebih kecil dari 5% (0,05) maka dinyatakan valid dan jika lebih besar dari 5% (0,05) maka dinyatakan tidak valid. Selain itu, valid tidaknya suatu item instrument juga dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi. Jika koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 maka dinyatakan item yang digunakan pada penelitian ini dikatakan valid dan begitu juga sebaliknya. Berikut ini adalah hasil uji validitas.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas**

| Variabel | Item  | Uji Validitas |       |       |
|----------|-------|---------------|-------|-------|
|          |       | R             | Sig   | Ket.  |
| X1       | X1.1  | 0.513         | 0.000 | Valid |
|          | X1.2  | 0.552         | 0.000 | Valid |
|          | X1.3  | 0.646         | 0.000 | Valid |
|          | X1.4  | 0.722         | 0.000 | Valid |
|          | X1.5  | 0.488         | 0.000 | Valid |
|          | X1.6  | 0.682         | 0.000 | Valid |
|          | X1.7  | 0.739         | 0.000 | Valid |
|          | X1.8  | 0.728         | 0.000 | Valid |
|          | X1.9  | 0.746         | 0.000 | Valid |
|          | X1.10 | 0.660         | 0.000 | Valid |
|          | X1.11 | 0.749         | 0.000 | Valid |
|          | X1.12 | 0.707         | 0.000 | Valid |

| Variabel | Item | Uji Validitas |       |       |
|----------|------|---------------|-------|-------|
|          |      | R             | Sig   | Ket.  |
| X2       | X2.1 | 0.689         | 0.000 | Valid |
|          | X2.2 | 0.551         | 0.000 | Valid |
|          | X2.3 | 0.673         | 0.000 | Valid |
|          | X2.4 | 0.655         | 0.000 | Valid |
|          | X2.5 | 0.733         | 0.000 | Valid |
|          | X2.6 | 0.697         | 0.000 | Valid |
| Z        | Z.1  | 0.583         | 0.000 | Valid |
|          | Z.2  | 0.646         | 0.000 | Valid |
|          | Z.3  | 0.646         | 0.000 | Valid |
|          | Z.4  | 0.540         | 0.000 | Valid |
|          | Z.5  | 0.703         | 0.000 | Valid |
|          | Z.6  | 0.719         | 0.000 | Valid |
|          | Z.7  | 0.592         | 0.000 | Valid |
|          | Z.8  | 0.643         | 0.000 | Valid |
|          | Z.9  | 0.611         | 0.000 | Valid |
|          | Z.10 | 0.663         | 0.000 | Valid |
|          | Z.11 | 0.693         | 0.000 | Valid |
|          | Z.12 | 0.592         | 0.000 | Valid |
| Y        | Y.1  | 0.612         | 0.000 | Valid |
|          | Y.2  | 0.659         | 0.000 | Valid |
|          | Y.3  | 0.654         | 0.000 | Valid |
|          | Y.4  | 0.585         | 0.000 | Valid |
|          | Y.5  | 0.626         | 0.000 | Valid |
|          | Y.6  | 0.603         | 0.000 | Valid |
|          | Y.7  | 0.562         | 0.000 | Valid |
|          | Y.8  | 0.579         | 0.000 | Valid |
|          | Y.9  | 0.701         | 0.000 | Valid |

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, seluruh nilai signifikansi tiap item pada variabel kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement* kurang atau lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa semua item dapat dikatakan valid. Selanjutnya, berdasarkan nilai koefisien korelasi tiap item pada variabel kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement* lebih besar dari 0,03

yang menunjukkan semua item dapat dinyatakan valid. Terpenuhinya syarat kevalidan atau kesahihan suatu item instrument kuesioner baik dari nilai signifikan dan nilai koefisien relasi dapat dinyatakan bahwa semua item pada variabel kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement* pada penelitian ini dikatakan valid dan layak untuk seluruh responden yang telah ditargetkan.

#### 4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji untuk mengukur suatu indikator dari tiap variabel yang disajikan dalam kuesioner apakah menghasilkan ukuran yang konsisten atau tidak meskipun sudah diuji berulang kali. Dalam mengukur reliabilitas alat pengukuran yang digunakan adalah teknik *Alpha Cronbach*. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari para responden dikatakan reliabel. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban dari para responden dikatakan tidak reliabel. Berikut hasil dari uji reliabilitas.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel | Uji Reliabilitas |       |          |
|----------|------------------|-------|----------|
|          | Cronbach         | Batas | Ket      |
| X1       | 0.885            | 0.600 | Reliabel |
| X2       | 0.751            | 0.600 | Reliabel |
| Z        | 0.866            | 0.600 | Reliabel |
| Y        | 0.799            | 0.600 | Reliabel |

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

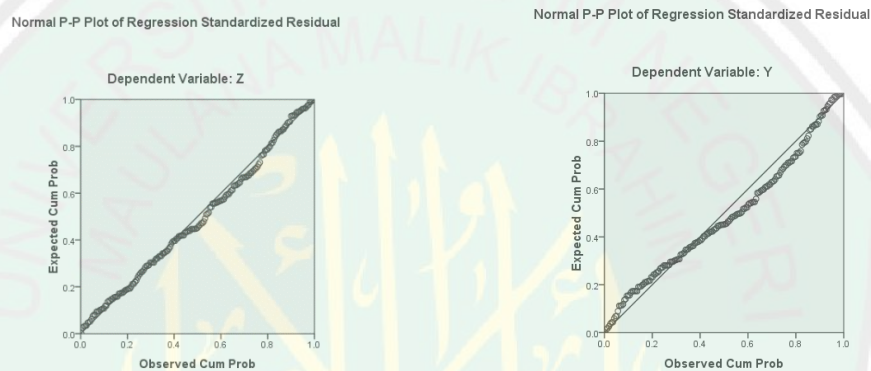
Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa nilai Alpha Conbach dari empat variabel yaitu kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement* lebih besar dari 0,6. Hal itu membuktikan bahwa jawaban responden pada setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini dinilai reliabel.

#### 4.2.4. Uji Asumsi

##### 4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan bertujuan untuk menguji apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji normal P-P Plot dan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

**Gambar 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas P-P Plot**



Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan hasil Uji P-P Plot pada gambar diatas dapat diketahui bahwa titik sebaran yang berada di sekitar garis diagonal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Sedangkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* dilakukan dengan ketentuan  $H_0$  diterima jika  $p > 0.05$  dan  $H_0$  ditolak  $p < 0.05$  dengan melihat *Kolmogorov-Smirnov* berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov***

|                        | Unstandarddized Residual Z | Unstandarddized Residual Y |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Kolmogrov-Smirnov Z    | 0.712                      | 1.080                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0.692                      | 0.194                      |

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

$H_0$  : Data berdistribusi normal

$H_1$  : Data berdistribusi tidak normal

Berdasarkan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* pada Tabel 4.8, maka diketahui bahwa nilai-p/signifikansi sebesar kedua model diatas adalah  $0.692 > 0.05$  dan  $0.194 > 0.05$ . Karena nilai-p/signifikansi  $> 0.05$  diputuskan  $H_0$  diterima dan dapat disimpulkan bahwa data untuk kedua model di atas berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas telah terpenuhi.

#### 4.2.4.2 Uji Linieritas

Uji linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan linier atau tidak. Jika nilai signifikansi  $f$  lebih besar dari  $0,05$  maka variabel  $X$  tersebut memiliki hubungan linear dengan  $Y$ .

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Linieritas**

| Variabel           | Nilai F | Devistion from Linearity | Keterangan |
|--------------------|---------|--------------------------|------------|
| X1 $\rightarrow$ Z | 1.423   | 0.092                    | Linier     |
| X2 $\rightarrow$ Z | 1.711   | 0.068                    | Linier     |
| Z $\rightarrow$ Y  | 1.407   | 0.111                    | Linier     |

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui hasil uji linieritas menunjukkan signifikansi X1 sebesar 0.092, signifikansi X2 yaitu 0.068, dan Z sebesar 0.111 yang artinya hubungan antara variabel kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement* linier karena *deviation from linierity*  $f > 0.05$ . hal ini menunjukkan bahwa hubungna antar variabel adalah linier, jadi uji linieritas terpenuhi.

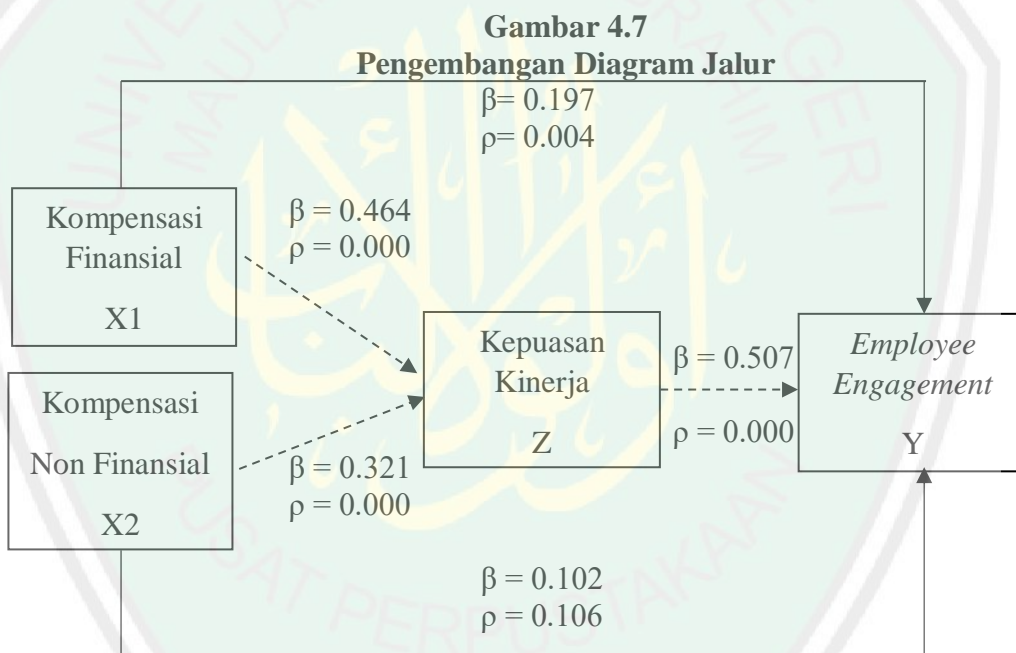
#### 4.2.5 *Path Analysis* (Analisis Jalur)

*Path analysis* merupakan suatu tehnik pengembangan analisis korelasi atau hubungan sebab akibat dari regresi linier berganda dengan untuk menguji

pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel  $x$ ,  $z$ , dan  $y$  yang ditunjukkan oleh koefisien jalur. *Path analysis* dan regresi linier berganda memiliki cara perhitungan yang sama, yang membedakan adalah analisis *path analysis* menggunakan nilai pengamatan yang dibakukan (*standardized*).

#### 4.2.6 Pengembangan Diagram Jalur

*Path Analysis* menguji pengaruh antar variabel, yaitu kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Pengembangan diagram jalur dapat digambar sebagai berikut.



Variabel kompensasi finansial diukur dengan 12 pernyataan kuesioner, kompensasi non finansial diukur dengan 6 pernyataan kuesioner, kepuasan kerja diukur dengan 12 pernyataan kuesioner, dan *employee engagement* diukur dengan 9 pernyataan kuesioner.

#### 4.2.7 Goodness of Fit Model

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan koefisien determinasi total ( $Rm^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kepuasan kerja dan pengaruh variabel kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Berikut disajikan hasil *goodness of fit model* meliputi koefisien determinasi dan koefisien determinasi total.

a. Koefisien determinasi

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi**

| Pengaruh  | R Square |
|---|----------|
| Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial → Kepuasan Kerja                              | 0.456    |
| Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, dan Kepuasan Kerja → <i>Employee Engagement</i> | 0.504    |

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilihat pada besarnya nilai *R square* ( $R^2$ ) pada persamaan pertama adalah sebesar 0,456. Dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa kemampuan pengaruh variabel kompensasi finansial (X1) dan nonfinansial (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 45,6% sedangkan sisanya 54,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, persamaan kedua memiliki nilai *R square* sebesar 0,504. Artinya, kemampuan pengaruh variabel kompensasi finansial (X1), nonfinansial (X2), dan kepuasan kerja (Z) terhadap *employee engagement* (Y) sebesar 50,4% sedangkan sisanya 49,6% dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Koefisien determinasi total

Pemeriksaan *goodness of fit* pada model lainnya dapat menggunakan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ) yang menunjukkan model structural yang terbentuk dapat mewakili data yang hasil perhitungan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ) sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,456) \times (1 - 0,504)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,27$$

$$R_m^2 = 0,73$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai koefisien determinasi total adalah 0,73 atau 73%. Artinya, model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 73% variansi data penelitian atau dapat dikatakan bahwa keakuratan model *path* sebesar 73%.

#### 4.2.8 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan *Sobel test* dengan menggunakan *Software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0 (Maharani, 2017).

Hasil uji sobel test disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Mediasi**

|                             | <b>X1</b> | <b>X2</b> |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| <b>A</b>                    | 0.400     | 0.638     |
| <b>B</b>                    | 0.339     | 0.339     |
| <b>SE<sub>A</sub></b>       | 0.053     | 0.122     |
| <b>SE<sub>B</sub></b>       | 0.047     | 0.047     |
| <b>Sobel Test Statistic</b> | 5.214     | 4.234     |

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji mediasi variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 5.214. Selanjutnya, hasil uji mediasi variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 4.234. Hasil kedua uji tersebut menunjukkan angka yang lebih besar dari t-tabel 1.973. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

#### 4.2.9 Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis menggunakan t statistik, dimana nilai t statistik yang lebih besar dari nilai t tabel 1.973 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut hasil pengujian hipotesis berdasarkan yang berbentuk.

**Tabel 4.12**  
**Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh                         | Koefisien | t-Statistik | Signifikansi | Keterangan     |
|-----------|----------------------------------|-----------|-------------|--------------|----------------|
| 1         | $X1 \rightarrow Z$               | 0.464     | 7.557       | 0.000        | Signifikan     |
| 2         | $X2 \rightarrow Z$               | 0.321     | 5.232       | 0.000        | Signifikan     |
| 3         | $X1 \rightarrow Y$               | 0.197     | 2.929       | 0.004        | Signifikan     |
| 4         | $X2 \rightarrow Y$               | 0.102     | 1.626       | 0.106        | Non Signifikan |
| 5         | $Z \rightarrow Y$                | 0.507     | 7.182       | 0.000        | Signifikan     |
| 6         | $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0.235     | 5.214       | 0.000        | Signifikan     |
| 7         | $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0.163     | 4.234       | 0.000        | Signifikan     |

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

##### a. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kompensasi finansial terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 7.557 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pengaruh variabel kompensasi finansial

terhadap kepuasan kerja terbukti benar. Variabel dengan nilai koefisien jalur 0.464 bertanda positif menunjukkan pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja berbanding lurus. Artinya, semakin baik kompensasi finansial yang diberikan, semakin baik kepuasan kerja.

**b. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kompensasi non finansial terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 5.232 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja terbukti benar. Variabel dengan nilai koefisien jalur 0.321 bertanda positif menunjukkan pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja berbanding lurus. Artinya, semakin baik kompensasi non finansial yang diberikan, semakin baik kepuasan kerja.

**c. Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kompensasi finansial terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 2.929 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap *employee engagement* terbukti benar. Variabel dengan nilai koefisien jalur 0.197 bertanda positif menunjukkan pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap *employee engagement* berbanding lurus. Artinya, semakin baik kompensasi finansial yang diberikan, semakin baik *employee engagement*.

**d. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kompensasi non finansial terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 1.626 lebih kecil dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.

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

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kepuasan kerja terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 7.182 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Variabel dengan nilai koefisien 0.507 bertanda positif menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* berbanding lurus. Artinya, semakin baik kepuasan kerja yang diberikan, semakin baik *employee engagement*.

**f. Kepuasan Kerja memediasi Kompensasi Finansial terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel kompensasi finansial terhadap variabel *employee engagement* yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 5.214 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Variabel dengan nilai koefisien 0.235 bertanda positif menunjukkan kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan

terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Artinya, ketika kompensasi finansial yang semakin baik diikuti dengan kepuasan kerja yang semakin baik maka *employee engagement* juga semakin baik.

**g. Kepuasan Kerja Memediasi Kompensasi Nonfinansial terhadap *Employee Engagement***

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel kompensasi non finansial terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistik 4.234 lebih besar dari nilai t tabel 1.973 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh secara tidak langsung terhadap *employee engagement*. Variabel dengan nilai koefisien 0.163 bertanda positif menunjukkan kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Artinya, ketika kompensasi non finansial yang semakin baik diikuti dengan kepuasan kerja yang semakin baik maka *employee engagement* juga semakin baik.

#### **4.3. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian disertai fakta atau penjelasan yang diperlukan menggunakan metode *path analysis*, hasil *standardized coefficient beta* dan signifikansinya. Secara keseluruhan membahas mengenai pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap *employee engagement* dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT. XYZ.

#### 4.3.1. Pengaruh Langsung Kompensasi Finansial terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ

Pembahasan mengenai pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap *employee engagement* bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* PT. XYZ. Hasil ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* 0.197 dan nilai signifikan  $0.004 \leq 0.05$ . Nilai *standardized coefficient beta* bertanda positif menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan *employee engagement* memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan maka *employee engagement* akan semakin tinggi pula.

Federman (2009: 44) menyatakan bahwa salah satu penggerak *employee engagement* adalah pemberian insentif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Pemberian kompensasi finansial pada PT. XYZ terlaksana dengan baik. Terutama dalam hal ketepatan waktu pembayaran gaji, gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dan dari sini dapat dilihat bahwa pemberian kompensasi finansial kepada karyawan PT. XYZ sudah adil karena sudah disesuaikan dengan jabatan, tugas, dan jabatan mereka. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Jaatsiyah ayat 22:

وَخَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ  
(٢٢)

Artinya: Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar, dan agar setiap jiwa diberi alasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan. (Al Jatsiyah: 22)

Dan pemberian hak karyawan atas kewajiban yang sudah dilakukan juga harus diberikan secara tepat waktu tidak terkecuali kompensasi finansial. Dari Ibnu Umar, menuturkan bahwa Rasulullah telah bersabda

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya: “Berikanlah upah kepada buruh sebelum keringatnya kering. (HR. Ibnu Majah dalam Al-Albani, 2008: 165)

Berdasarkan ayat dan hadits di atas sudah jelas ditegaskan bahwa pemberian kompensasi finansial harus diberikan secara adil dan tepat waktu. Pemberian kompensasi finansial secara adil dan tepat waktu akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga akan memilih untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut. Dalam prakteknya PT. XYZ melakukan pemberian kompensasi yang sudah berjalan dengan baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pemberian gaji yang tepat waktu telah memberikan kontribusi nilai mean tertinggi sebesar 3,67.

#### 4.3.2. Pengaruh Langsung Kompensasi Non Finansial terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ

Pembahasan mengenai pengaruh langsung kompensasi nonfinansial terhadap *employee engagement* bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*.

Variabel kompensasi non finansial terdiri dari dua indikator yaitu promosi jabatan dan lingkungan kerja. Jawaban responden menunjukkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) tidak meningkat dengan adanya kompensasi non finansial di PT. XYZ. Sehingga, kompensasi non finansial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. XYZ. Hasil ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0.106 lebih besar dari 0.05 yang menunjukkan variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT. XYZ.

Hal tersebut disebabkan oleh perusahaan belum memberikan promosi jabatan sesuai dengan masa kerjanya yang dirasakan oleh sebagian karyawan PT. XYZ. Hal ini dibuktikan dengan jumlah jawaban responden terhadap pernyataan tersebut tidak setuju sebesar 3% dan jawaban netral 44%. Oleh karena itu, perusahaan perlu memerhatikan untuk memberikan promosi jabatan dengan memerhatikan lama masa kerja karyawan PT. XYZ.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori yang disampaikan oleh Thomas (2009: 155) bahwa kompensasi non finansial mampu memengaruhi *employee engagement* seperti halnya dukungan dari atasan atau manajer dengan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk saling bertatap muka, berbicara, dan berbagi tentang passion/bakat satu sama lain sehingga anggota tim akan lebih mudah untuk mengisi kekosongan. Adanya dukungan dari seorang atasan atau manajer akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan lebih baik dan para karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja pada perusahaan tersebut sehingga

dia akan memutuskan untuk tetap tinggal pada perusahaan tersebut daripada harus pindah ke perusahaan lain.

Kahn (1990) dalam Saks (2006) menemukan bahwa hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung mempromosikan keamanan psikologis. Anggota organisasi merasa aman di lingkungan kerja yang dicirikan oleh keterbukaan dan dukungan. Lingkungan yang mendukung memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan bahkan gagal tanpa takut akan konsekuensinya.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2016), hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian tersebut Sari (2016) menyatakan bahwa karyawan akan merasakan rasa aman dan nyaman atas manfaat yang diberikan dari kompensasi non finansial secara baik sehingga mampu meningkatkan *employee engagement* pada perusahaan tersebut.

Dalam Islam, konsep kompensasi non finansial yang terdiri dari promosi jabatan dan lingkungan kerja dijelaskan dalam beberapa ayat Al-Qur'an, sebagaimana firman Allah SWT berikut ini;

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (٥٨)

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” QS. An Nissa’ ayat 58.

Maksud dari ayat di atas adalah sebuah amanat wajib disampaikan kepada seseorang atau pihak yang berhak menerima amanat tersebut. Promosi jabatan seorang karyawan harus dilakukan sesuai dengan kemampuan, bakat, dan aturan yang telah disepakati. Atasan harus menilai secara objektif dengan menawarkan promosi jabatan kepada karyawannya karena itu menjadi suatu amanah dalam bekerja. Jika seseorang dipromosikan pada jabatan yang sesuai dengan keahliannya maka akan menunjang kinerja karyawan yang lebih baik. Dimana karyawan mampu mengasah kemampuan dan lebih kreatif lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan tepat.

#### **4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ**

Pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* PT. XYZ. Hasil ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* 0.507 dan nilai signifikan 0.000. Nilai signifikan bertanda positif memiliki arti bahwa semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan maka *employee engagement* akan semakin tinggi pula.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Salatina dan Ali (2016) yang menyampaikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*. Lienardo dan Roy (2017) melakukan penelitian pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*.

Hasil dari penelitian tersebut adalah *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Decision Wise (2010:6) menyatakan bahwa kepuasan merupakan merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hal ini menjadi salah satu faktor sangat penting memiliki tenaga kerja yang terikat dan efektif.

Rasa kepuasan kerja seseorang juga mampu timbul dari perbandingan apa yang diperoleh diri kita sendiri dan dengan apa yang telah orang lain peroleh. Jika perbandingan tersebut cukup adil, maka seseorang akan merasakan kepuasan kerja. Namun, jika perbandingan tersebut tidak adil maka akan muncul dua kemungkinan, yaitu kepuasan apabila karyawan tersebut merasa diuntungkan dan merasakan ketidakpuasan apabila merasa dirugikan. Seperti dalam Al-Qur'an surat Al-Ma'arij ayat 19-21 yang berbunyi sebagai berikut;

إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا [١٩] إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا [٢٠] وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا [٢١]

Artinya: 19. Sungguh, manusia diciptakan bersifat suka mengeluh, 20. Apabila dia ditimpa kesusahan dia berkeluh kesah, 21. Dan apabila mendapat kebaikan (harta) dia jadi kikir.

Oleh sebab itu, karyawan dianjurkan untuk melihat dan membandingkan apa yang sudah ia peroleh dengan apa yang sudah diperoleh orang-orang atau teman-teman mereka yang masih berada di bawah, supaya senantiasa merasa bersyukur dan puas atas apa yang sudah diperoleh. Seperti hadits berbunyi sebagai berikut:

أَنْظَرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ فَإِنَّهُ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

Artinya: Lihatlah orang yang lebih rendah darimu dan janganlah melihat orang yang lebih tinggi darimu. Hal ini akan lebih mendorongmu untuk tidak melecehkan nikmat Allah yang diberikan kepadamu. (HR. Muslim dalam Nursyam, 2007: 87)

Hadirnya rasa syukur dan puas dalam diri karyawan tentunya akan membuat karyawan merasa tercukupi, tidak mengeluh, berbicara hal-hal yang positif, karyawan tersebut akan terus berusaha bekerja dan tetap bertahan pada perusahaan.

#### **4.3.4. Kepuasan Kerja memediasi Kompensasi Finansial terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ**

Berdasarkan hasil penelitian nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap *employee engagement* sebesar 0.197 dengan nilai signifikansi  $0.004 < 0.05$  maka variabel kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0.507 dengan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$  maka variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebesar 0.235. Artinya, jika kompensasi finansial semakin diikuti dengan kepuasan kerja yang tinggi maka *employee engagement* akan semakin tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, jika kompensasi finansial rendah diikuti kepuasa kerja yang rendah maka tingkat *employee engagement* juga rendah. Hasil uji sobelt test menunjukkan angka sebesar  $5.214 > t\text{-tabel}$  sebesar 1.973 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja berhasil menjadi variabel yang memediasi pengaruh kompensasi finansial terhadap *employee engagement*.

Nilai *standardized coefficient beta* pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap *employee engagement* sebesar 0.197 dan nilai *standardized coefficient beta* pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebesar 0.237 sama-sama menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif. Namun perbandingan dari kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi lebih besar daripada pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian suatu lembaga bernama Decision Wise (2010:6) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Hal ini mengartikan bahwa jika seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka akan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi pula.

Hal ini juga relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Retnoningsih,dkk (2016), diketahui kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, Lestari (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*.

Kepuasan dalam pandangan Islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى  
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan

dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (At-Taubah: 105).

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa seseorang melakukan pekerjaan dengan kerja keras dan bersungguh-sungguh maka akan dinilai dan diganti atau diberi imbalan sesuai dengan pengorbanan kerja kerasnya. Hal ini mampu membuat seseorang merasakan kepuasan kerja. Dan hal ini akan berujung pada pilihan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan daripada harus pindah ke perusahaan lain.

#### **4.3.5. Kepuasan Kerja memediasi Kompensasi Non Finansial terhadap *Employee Engagement* di PT. XYZ**

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi kompensasi non finansial terhadap *employee engagement* bertujuan menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi non finansial terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* PT. XYZ. Namun, kompensasi non finansial mampu berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pernyataan diatas dapat dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi non finansial terhadap *employee engagement* sebesar 0.102 dengan nilai signifikansi  $0.106 > 0.05$  maka variabel kompensasi non finansial tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0.507 dengan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$

maka variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Sedangkan pengaruh variabel kompensasi non finansial terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebesar 0.163 dengan nilai signifikansi 0.000. Artinya, jika kompensasi non finansial semakin tinggi diikuti dengan kepuasan kerja yang tinggi maka *employee engagement* akan semakin tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, jika kompensasi non finansial rendah diikuti kepuasan kerja yang rendah maka tingkat *employee engagement* juga rendah. Hasil uji *sobel test* menunjukkan angka sebesar 4.234 yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berhasil menjadi variabel yang memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Etichasarie, dkk (2016) menyampaikan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, Karangan (2015) menyampaikan penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Garber (2007:5) menyampaikan pendapatnya bahwa salah satu faktor *employee engagement* adalah sikap positif yang ditunjukkan dengan saling menghargai nilai masing-masing antara karyawan dan organisasi. Karyawan berhak menerima dukungan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka sebaik mungkin dari kemampuan dan potensi mereka. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberikan dukungan kepada karyawannya dengan membentuk hubungan baik antara elemen perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menyediakan fasilitas guna mendukung kinerja mereka sehingga tercapai tujuan perusahaan. PT. XYZ

telah membangun hubungan baik antar karyawan dan atasan. Hal ini dibuktikan dengan nilai mean 3.80 adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja membantu individu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. XYZ dan pembahasan pada bab IV maka dapat diambil kesimpulan berdasarkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan analisis jalur, variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh secara langsung terhadap variabel *employee engagement* (Y). Hal ini dikarenakan karyawan mendapatkan gaji, insentif, dan tunjangan yang baik terutama dalam hal ketepatan waktu pemberian gaji terhadap karyawan.
2. Berdasarkan perhitungan analisis jalur, variabel kompensasi non finansial (X2) tidak berpengaruh secara langsung terhadap variabel *employee engagement* (Y). Hal ini dikarenakan promosi jabatan yang dilakukan dengan ukuran masa kerja belum dirasakan oleh sebagian karyawan PT. XYZ.
3. Berdasarkan perhitungan analisis jalur, variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement* (Y). Hal ini disebabkan kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan sosial, dan kepuasan psikologi yang dirasakan oleh para karyawan sudah baik. Terutama dalam hal menjalin hubungan baik antara supervisor/atasan dengan bawahannya sangat baik.
4. Berdasarkan perhitungan analisis jalur, variabel kepuasan kerja (Z) mampu menjadi variabel mediator antara variabel kompensasi finansial (X1) terhadap variabel *employee engagement* (Y).

5. Berdasarkan perhitungan analisis jalur, variabel kepuasan kerja (Z) mampu memediasi pengaruh variabel kompensasi non finansial (X2) terhadap variabel *employee engagement* (Y).

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. XYZ

Peneliti berharap PT. XYZ mampu memberikan insentif sesuai dengan harapan karyawan meskipun kompensasi finansial berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Namun dalam pelaksanaannya pemberian insentif belum sesuai dengan harapan karyawan menempati dibuktikan dengan kedudukan nilai mean terendah pada variabel kompensasi finansial. PT. XYZ juga perlu memperhatikan masa kerja karyawan sebagai salah satu penilaian atau pertimbangan dalam melakulami promosi jabatan kepada karyawan karena sebagian karyawan merasakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan sesuai dengan masa kerja belum terlaksana dengan baik. Adanya masa kerja menjadi salah satu pertimbangan dalam melaksanakan promosi jabatan akan menjadikan karyawan tetap bertahan (*stay*) pada perusahaan karena merasa dihargai atas masa kerja yang telah diabdikan pada PT. XYZ dalam menjalankan produktivitas sehari-hari.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti berharap pemaparan hasil penelitian ini mampu menimbulkan rasa keingintahuan untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama

sehingga mampu menjadikan hasil penelitian ini sebagai masukan dan menjadi salah satu sumber rujukan untuk penelitian selanjutnya dalam pengembangan literasi manajemen sumber daya manusia. Disamping itu, peneliti juga berharap agar peneliti selanjutnya dapat menggali lebih dalam lagi terkait *employee engagement* dengan cara membaca buku dan jurnal internasional dan nasional terkait *employee engagement* sehingga wawasan akan materi tersebut semakin luas.



## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan terjemahan

Al-Albani, Syaikh Muhammad Nashiruddin. 2008. *Shahih At-Tarhib wa At-Tarhib*. Jakarta: Pustaka Sahifa.

Aon Hewitt. 2017. *2017 Trends in Global Employee Engagement: Global Anxiety Erodes Employee Engagement Gains*. AON Hewitt.

As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Azwar, Saifuddin. 2015. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Cook, Sarah. 2008. *The essential Guide to Employee Engagement*. London: Kogan Page Limited.

Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia*. Bandung: Refika Aditama.

Decision Wise. 2010. *Employee Engagement Leadership Workshop: Turning Employee Feedback into Results*. USA: DecisionWiseInc

Dewi, Diah Indiana. 2012. *Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat*. Thesis. Jakarta: Universitas Indonesia.

Etichasarie, Recha Putrie dkk. 2016. *Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Intention to Leave*. Vol. 40:2.

Fauzia, Mia Siti. 2015. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Persepsional Pegawai di PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten)*. Thesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.

Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. SanFransisco: Jossey Bass.

Garber, Peter R. 2007. *50 Activities for Employee Engagement*. Amherst: HRD Press. Inc

Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Mausia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Harry N, Antonious M Claret Hermawan. 2014. *Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat Employee Engagement pada Karyawan Universitas Sanata Dharma*.

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.

- Holbeche, Linda dan Geoffrey Matthews. 2012. *Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement*. San Francisco: Jossey-Bass
- Humaeroh, dkk. 2015. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Dampaknya terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Krakatu Steel (Persero) Tbk. )*. Vol. 27: 2.
- Karangan, Cynthia Rachel. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement Teller Di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Widyatama Bandung.
- Kari, Andi. 2013. *Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja terhadap Engagement Pegawai Tenaga Kependidikan di Politeknik Negeri Bandung*. S2 thesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kassa, Afework G. dan R. Satya Raju. 2015. *Investigating The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Employee Engagement*. Vol. 7: 148-167.
- Kurniawan dan Nurtjahjanti. 2016. *Hubungan antara Persepsi terhadap Kompensasi dengan Employee Engagement pada Karyawan PT. X*. Vol. 5: 732-737.
- Lestari, Fitrah. 2014. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan Tetap Non Manajerial Bank BRI Kantor Wilayah Jakarta*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Lienardo, Sylvia dan Roy Setiawan. 2017. *Pengaruh Organizational Trust dan Job Satisfaction terhadap Employee Engagement pada Karyawan PT. Bangun Wisma Sejahtera*. Vol. 5 No. 1.
- Macey, William H, dkk. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practise, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell
- Maharani, Vivin. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organizational (Studi pada Perbankan Syariah di Malang Raya)*. Disertasi PPSUB.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Manik, Donata Asmaranta. 2015. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan*

- (*Employee Engagement*) di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Kalbar. S2-Thesis. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Mauliate, Edwardo. 2015. *Analisis Strategi Kompensasi terhadap Employee Engagement di PT. Bank Central Asia KCU Bogor*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Muflih, Ikmal Nur. 2015. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nazir, Owaiz. 2017. *Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement: An Empirical Check*. Vol. 6: 98-114.
- Nursyam, Fakhruddin. 2007. *Syariah Lengkap Arba'in Ruhiah: Refleksi 40 Hadits Ruhiah Rasulullah saw*. Solo: Bina Insani Press Solo.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Paramartha, Althisa. 2013. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Galamedia Bandung Perkasa*. Bandung: Universitas Widyatama.
- Putrianti, Arin Dewi, Djamhur Hamid, dan M. Djudi Mukzam. 2014. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Pt. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)*.
- Retnoningsih, Teguh dkk. 2016. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan erja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Vol 35, No. 2.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher dan Daisy Mui Hung Kee. 2015. *High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction*. Vol. 6 No. 6 S4.
- Saks, Alan M. 2006. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 21 No. 7.
- Salatina, Novi Idris dan Ali Mubarak. 2016. *Hubungan Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Gudang PT. X*. Bandung: Universitas Islam Bandung.

- Sari, Lia Kumala. 2016. *Membangun Employee Engagement dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Surakarta: Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organization Behavior*. Vol.25. Page 293- 315.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Suharyadi, Purwanto. 2009. *Statistika: Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioer, dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thomas, Kenneth W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Triton, PB. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2006. *Pengantar Statistika. Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wiyono, Bambang Budi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Wulandari, Nisa Ayu. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus Bank Syari'ah Mandiri)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



**LAMPIRAN I**  
**Uji Validitas**  
**Correlations**

|       |                     | X1     |
|-------|---------------------|--------|
| X1.1  | Pearson Correlation | .513** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.2  | Pearson Correlation | .552** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.3  | Pearson Correlation | .646** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.4  | Pearson Correlation | .722** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.5  | Pearson Correlation | .488** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.6  | Pearson Correlation | .682** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.7  | Pearson Correlation | .739** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.8  | Pearson Correlation | .728** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.9  | Pearson Correlation | .746** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.10 | Pearson Correlation | .660** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.11 | Pearson Correlation | .749** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| X1.12 | Pearson Correlation | .707** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

|      |                     | X2     |
|------|---------------------|--------|
| X2.1 | Pearson Correlation | .689** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| X2.2 | Pearson Correlation | .551** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| X2.3 | Pearson Correlation | .673** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| X2.4 | Pearson Correlation | .655** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| X2.5 | Pearson Correlation | .733** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| X2.6 | Pearson Correlation | .697** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

|      |                     | Z      |
|------|---------------------|--------|
| Z1.1 | Pearson Correlation | .583** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.2 | Pearson Correlation | .646** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.3 | Pearson Correlation | .646** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.4 | Pearson Correlation | .540** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.5 | Pearson Correlation | .703** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.6 | Pearson Correlation | .719** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.7 | Pearson Correlation | .592** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.8 | Pearson Correlation | .643** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |
| Z1.9 | Pearson Correlation | .611** |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|      | N                   | 187    |

|       |                     |        |
|-------|---------------------|--------|
| Z1.10 | Pearson Correlation | .663** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.11 | Pearson Correlation | .693** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |
| Z1.12 | Pearson Correlation | .592** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|       | N                   | 187    |

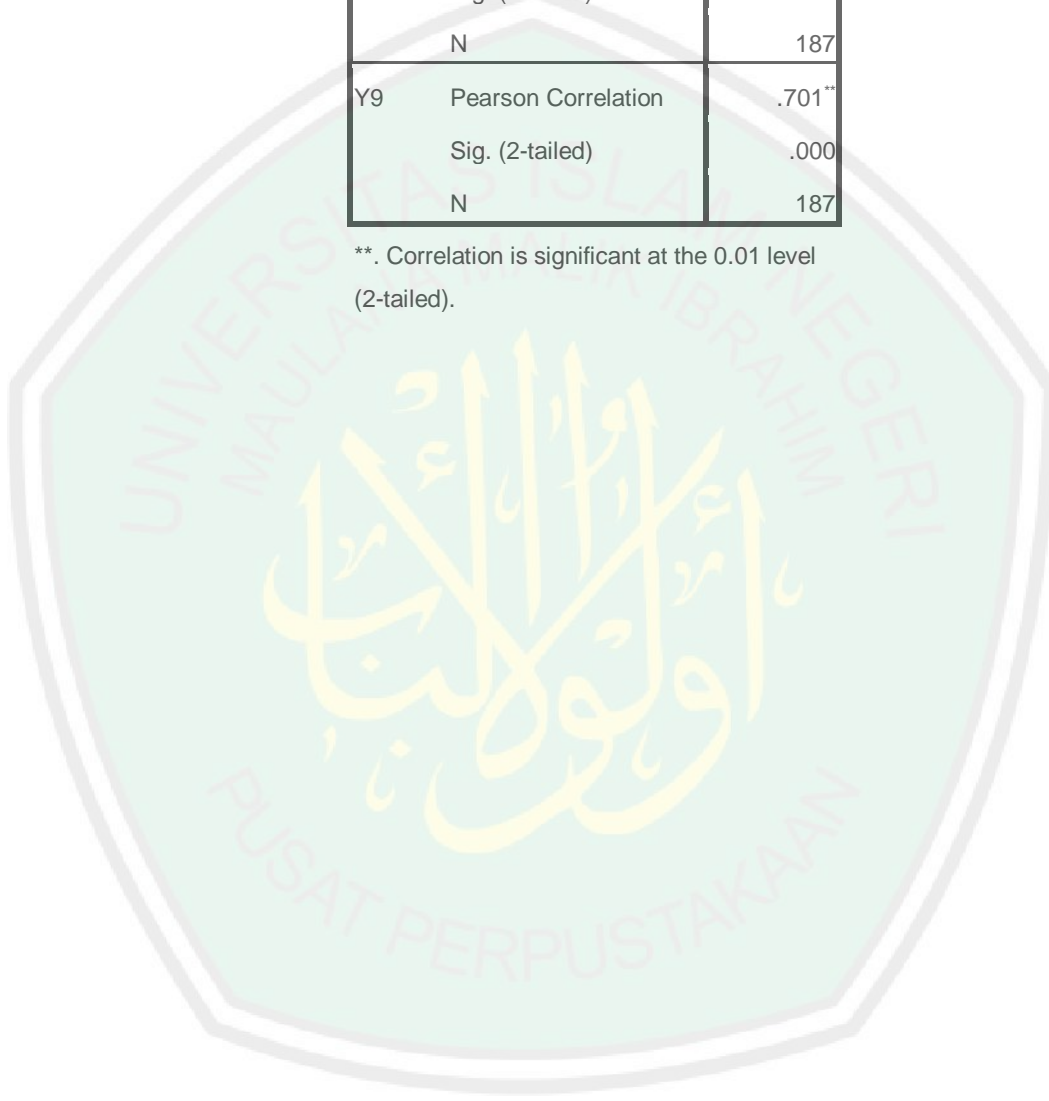
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

|    |                     | Y      |
|----|---------------------|--------|
| Y1 | Pearson Correlation | .612** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y2 | Pearson Correlation | .659** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y3 | Pearson Correlation | .654** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y4 | Pearson Correlation | .585** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y5 | Pearson Correlation | .626** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y6 | Pearson Correlation | .603** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |

|    |                     |        |
|----|---------------------|--------|
| Y7 | Pearson Correlation | .562** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y8 | Pearson Correlation | .579** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |
| Y9 | Pearson Correlation | .701** |
|    | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|    | N                   | 187    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**LAMPIRAN 2****UJI RELIABILITAS****Kompensasi Finansial (X1)****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .885             | 12         |

**Kompensasi Non Finansial (X2)****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .751             | 6          |

**Kepuasan Kerja (Z)****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .866             | 12         |

**Employee Engagement (Y)****Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .799             | 9          |

### LAMPIRAN 3

#### Uji Asumsi

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                |                | Unstandardized<br>Residual Z |
|--------------------------------|----------------|------------------------------|
| N                              |                | 187                          |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | .0000000                     |
|                                | Std. Deviation | 3.94406460                   |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .052                         |
|                                | Positive       | .052                         |
|                                | Negative       | -.032                        |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | .712                         |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | .692                         |

a. Test distribution is Normal.

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                |                | Unstandardized<br>Residual Y |
|--------------------------------|----------------|------------------------------|
| N                              |                | 187                          |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | .0000000                     |
|                                | Std. Deviation | 2.51920305                   |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .079                         |
|                                | Positive       | .079                         |
|                                | Negative       | -.058                        |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | 1.080                        |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | .194                         |

a. Test distribution is Normal.

**Uji Linieritas**  
**Hubungan X1 ke Z**

**ANOVA Table**

|        |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|--------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Z * X1 | Between Groups | (Combined)               | 2671.881       | 29  | 92.134      | 5.457   | .000 |
|        |                | Linearity                | 1998.989       | 1   | 1998.989    | 118.392 | .000 |
|        |                | Deviation from Linearity | 672.892        | 28  | 24.032      | 1.423   | .092 |
|        | Within Groups  |                          | 2650.857       | 157 | 16.884      |         |      |
|        | Total          |                          | 5322.738       | 186 |             |         |      |

**Hubungan X2 ke Z**

**ANOVA Table**

|        |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig. |
|--------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Z * X2 | Between Groups | (Combined)               | 1933.718       | 13  | 148.748     | 7.583  | .000 |
|        |                | Linearity                | 1531.433       | 1   | 1531.433    | 78.175 | .000 |
|        |                | Deviation from Linearity | 402.285        | 12  | 33.524      | 1.711  | .068 |
|        | Within Groups  |                          | 3389.020       | 173 | 19.590      |        |      |
|        | Total          |                          | 5322.738       | 186 |             |        |      |

## Hubungan Z ke Y

ANOVA Table

|       |                |                          | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig. |
|-------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|---------|------|
| Y * Z | Between Groups | (Combined)               | 1329.737       | 25  | 53.189      | 8.164   | .000 |
|       |                | Linearity                | 1109.675       | 1   | 1109.675    | 170.328 | .000 |
|       |                | Deviation from Linearity | 220.062        | 24  | 9.169       | 1.407   | .111 |
|       | Within Groups  |                          | 1048.904       | 161 | 6.515       |         |      |
|       | Total          |                          | 2378.642       | 186 |             |         |      |



**LAMPIRAN 4**  
**Path Analysis**

**Persamaan Langsung**  
**X1, X2 → Z**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method  |
|-------|---------------------|-------------------|---------|
| 1     | X2, X1 <sup>a</sup> |                   | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .676 <sup>a</sup> | .456     | .451              | 3.965                      |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2429.388       | 2   | 1214.694    | 77.247 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 2893.350       | 184 | 15.725      |        |                   |
|       | Total      | 5322.738       | 186 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 10.629                      | 2.544      |                           | 4.178 | .000 |
|       | X1         | .400                        | .053       | .464                      | 7.557 | .000 |
|       | X2         | .638                        | .122       | .321                      | 5.232 | .000 |

a. Dependent Variable: Z

**Persamaan Tidak Langsung**

$$X1, X2, Z \rightarrow Y$$

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered      | Variables Removed | Method  |
|-------|------------------------|-------------------|---------|
| 1     | Z, X2, X1 <sup>a</sup> |                   | . Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .710 <sup>a</sup> | .504     | .496              | 2.540                      |

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1198.214       | 3   | 399.405     | 61.919 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1180.427       | 183 | 6.450       |        |                   |
|       | Total      | 2378.642       | 186 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

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

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 9.669                       | 1.705      |                           | 5.671 | .000 |
|       | X1         | .114                        | .039       | .197                      | 2.929 | .004 |
|       | X2         | .136                        | .084       | .102                      | 1.626 | .106 |
|       | Z          | .339                        | .047       | .507                      | 7.182 | .000 |

a. Dependent Variable: Y

**UJI MEDIASI**

|                             | <b>X1</b> | <b>X2</b> |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| <b>A</b>                    | 0.400     | 0.638     |
| <b>B</b>                    | 0.339     | 0.339     |
| <b>SE<sub>A</sub></b>       | 0.053     | 0.122     |
| <b>SE<sub>B</sub></b>       | 0.047     | 0.047     |
| <b>Sobel Test Statistic</b> | 5.214     | 4.234     |

**LAMPIRAN 5****KUESIONER****PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. XYZ**

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Responden

Dengan hormat

Saya merupakan mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi). Penelitian ini merupakan syarat kelulusan Program S1 Manajemen, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Bersama ini saya mohon kerendahan hati Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi lembar kuesioner secara lengkap dan benar. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga penulis sangat mengharapkan jawaban yang sebenarnya. Identitas Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan dirahasiakan, dan jawaban tidak akan dipublikasikan.

Saya memahami sepenuhnya bahwa waktu Anda sangat terbatas dan berharga. Namun demikian, saya sangat mengharapkan kesediaan Anda untuk meluangkan waktu guna mengisi kuesioner ini. Semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi perusahaan dalam perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Atas kesediaan dan kerjasama Anda, saya ucapkan terimakasih.

**Petunjuk pengisian**

Isilah identitas dengan tanda check list (✓) sesuai dengan identitas Anda pada kolom yang telah disediakan.

1. Nama :  
.....
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. TTL/ Usia : .....

4. Pendidikan Terakhir :  Sarjana                       Diploma      
SMA/ sederajat  
 SMP/ sederajat     SD                       Lainnya
5. Status :  Sudah Menikah     Belum Menikah
6. Jabatan : .....
7. Lama bekerja : .....

Berilah tanda *check list* (√) pada salah satu kolom jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Anda pada setiap pernyataan tersebut.

STS : Sangat Tidak Setuju                      TS : Tidak Setuju                      N :  
Netral  
S : Setuju                      SS : Sangat Setuju

| NO  | PERNYATAAN  | Jawaban    |           |          |          |           |
|-----|---|------------|-----------|----------|----------|-----------|
|     |   | STS<br>(1) | TS<br>(2) | N<br>(3) | S<br>(4) | SS<br>(5) |
|     | <b>Kompensasi Finansial</b>   |            |           |          |          |           |
| 1.  | Saya mendapatkan gaji sesuai dengan jabatan saya.                                 |            |           |          |          |           |
| 2.  | Saya mendapatkan gaji sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saya.                |            |           |          |          |           |
| 3.  | Gaji yang saya terima dari perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. |            |           |          |          |           |
| 4.  | Besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan harapan saya.                        |            |           |          |          |           |
| 5.  | Saya mendapatkan gaji tepat pada waktunya.  |            |           |          |          |           |
| 6.  | Saya mendapatkan insentif sesuai dengan jabatan saya.                             |            |           |          |          |           |
| 7.  | Saya mendapatkan insentif sesuai dengan lama masa kerja saya.                     |            |           |          |          |           |
| 8.  | Insentif yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan pokok saya.                    |            |           |          |          |           |
| 9.  | Saya mendapatkan insentif sesuai dengan harapan saya.                             |            |           |          |          |           |
| 10. | Saya mendapatkan kemudahan dalam memperoleh tunjangan saya.                       |            |           |          |          |           |
| 11. | Saya mendapatkan tunjangan sesuai dengan harapan saya.                            |            |           |          |          |           |

|           |  |            |           |          |          |           |
|-----------|--|------------|-----------|----------|----------|-----------|
| 12.       | Perusahaan memberikan tunjangan sesuai dengan sifat dan jenis pekerjaan karyawan.                          |            |           |          |          |           |
|           | <b>Kompensasi Non Finansial</b>  |            |           |          |          |           |
| 1.        | Perusahaan memberikan promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja karyawan.                               |            |           |          |          |           |
| 2.        | Perusahaan memberikan promosi jabatan sesuai dengan masa kerja karyawan.                                   |            |           |          |          |           |
| 3.        | Dukungan dari rekan kerja dan pimpinan membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik                 |            |           |          |          |           |
| 4.        | Saya bekerja di lingkungan kerja yang kondusif   |            |           |          |          |           |
| 5.        | Kondisi tempat kerja yang nyaman, bersih, dan rapi membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.    |            |           |          |          |           |
| 6.        | Fasilitas perusahaan membantu saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.                                  |            |           |          |          |           |
| <b>No</b> | <b>PERNYATAAN</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>N</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
|           | <b>Kepuasan Kerja</b>  |            |           |          |          |           |
| 1         | Saya puas terhadap besarnya gaji yang saya terima.   |            |           |          |          |           |
| 2.        | Saya puas terhadap jaminan sosial yang diberikan perusahaan.   |            |           |          |          |           |
| 3.        | Saya puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan di luar gaji pokok yang saya terima. |            |           |          |          |           |
| 4.        | Saya merasa puas terhadap waktu kerja dan jam istirahat yang diberikan oleh perusahaan.                    |            |           |          |          |           |
| 5.        | Saya puas terhadap ketersediaan sarana dan fasilitas kerja di perusahaan.                                  |            |           |          |          |           |
| 6.        | Saya merasa puas terhadap kondisi ruangan atau tempat saya bekerja.  |            |           |          |          |           |
| 7.        | Saya menjalin hubungan baik dengan rekan kerja saya.   |            |           |          |          |           |
| 8.        | Saya merasa senang karena rekan-rekan kerja memotivasi kemajuan karir saya.                                |            |           |          |          |           |
| 9.        | Supervisor/atasan menjalin hubungan baik dengan bawahannya.  |            |           |          |          |           |
| 10.       | Pekerjaan saya sesuai dengan minat saya.   |            |           |          |          |           |
| 11.       | Saya merasa nyaman dan tenang ketika bekerja.  |            |           |          |          |           |
| 12.       | Pekerjaan saya sesuai dengan bakat saya.   |            |           |          |          |           |
|           | <b>Employee Engagement</b>   |            |           |          |          |           |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 1. | Saya akan mengatakan hal-hal baik yang menyenangkan tentang bekerja di perusahaan ini.         |  |  |  |  |  |
| 2. | Saya bangga bekerja di perusahaan ini.   |  |  |  |  |  |
| 3. | Saya merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat bekerja yang 'menjanjikan'.                |  |  |  |  |  |
| 4. | Saya perlu menemukan alasan yang sangat tepat untuk meninggalkan perusahaan ini.               |  |  |  |  |  |
| 5. | Saya berniat untuk menghabiskan usia produktif saya di perusahaan ini.                         |  |  |  |  |  |
| 6. | Keterikatan emosi dengan perusahaan ini membuat saya menolak tawaran kerja di perusahaan lain. |  |  |  |  |  |
| 7. | Perusahaan ini memotivasi saya untuk bekerja melebihi kemampuan saya.                          |  |  |  |  |  |
| 8. | Saya suka membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja saya.                                   |  |  |  |  |  |
| 9. | Saya senang terlibat dalam aktivitas perusahaan ini  |  |  |  |  |  |



## BUKTI KONSULTASI

Nama : Ajeng Ekowati Lestari

NIM/Jurusan : 14510078/Manajemen

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. XYZ

| No  | Tanggal           | Materi Konsultasi             | Tanda Tangan Pembimbing   |
|-----|-------------------|-------------------------------|---|
| 1.  | 04 Oktober 2017   | Konsultasi Judul dan Proposal | 1.     |
| 2.  | 06 Oktober 2017   | Konsultasi Bab I              | 2.     |
| 3.  | 10 November 2017  | Revisi Bab I                  | 3.    |
| 4.  | 24 November 2017  | Konsultasi Bab II dan III     | 4.   |
| 5.  | 05 Februari 2018  | Revisi Bab I, II dan III      | 5.   |
| 6.  | 09 Februari 2018  | Acc Proposal                  | 6.   |
| 7.  | 22 Februari 2018  | Seminar Proposal              | 7.   |
| 8.  | 22 Maret 2018     | Konsultasi Kuesioner          | 8.   |
| 9.  | 16 Agustus 2018   | Konsul Bab IV dan V           | 9.   |
| 10. | 13 September 2018 | Revisi Bab IV dan V           | 10.  |
| 11. | 17 September 2018 | Acc Keseluruhan               | 11.  |

Malang, 17 September 2018

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen,



Dr. Agus Sucipto, MMA

NIP. 196708162003121001

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Ajeng Ekowati Lestari  
 Tempat, tanggal lahir : Palu, 06 Mei 1996  
 Alamat Asal : Dusun Butun, RT. 46 RW. 11, Desa Pagu, Kecamatan  
 Wates Kabupaten Kediri  
 Alamat Kos : Jalan Sunan Kalijaga Dalam No. 12 Lowokwaru Malang  
 Telepon/HP : 0856-0776-6278  
 E-mail : [el\\_ajeng@yahoo.com](mailto:el_ajeng@yahoo.com)  
 Facebook : Ajeng Ekowati Lestari

### **Pendidikan Formal**

2000-2002 : TK Al-Hidayah Butun, Pagu, Wates, Kediri  
 2002-2008 : MI Al-Falah Pagu, Wates, Kediri  
 2008-2011 : MTs Negeri 1 Kota Kediri  
 2011-2014 : MAN 3 Kota Kediri  
 2014-2018 : Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam  
 Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2008-2011 : Pondok Pesantren Al-Ishlah Kediri  
 2013-2014 : Madrasah Diniyah Islamiyah Al-Badriyah Kediri  
 2013-2014 : Lembaga Bimbingan Belajar “Ganesha Operation” Kediri  
 2014-2015 : Program Perkuliahan Bahasa Arab (PPBA) UIN Malang  
 2015-2016 : *English Language Center* (ELC) UIN Malang  
 2015-2016 : Ta’jul Afkar UIN Malang  
 2016-2016 : *English First Course* Malang

### **Pengalaman Organisasi**

- Anggota Pramuka MI Al-Falah tahun 2005-2008
- Anggota Masansa English Club (MEC) tahun 2009-2011
- Anggota Palang Merah Remaja (PMR) tahun 2011-2014
- Sekretaris Bank Sampah MAN 3 Kota Kediri tahun 2012-2014

- Anggota Komite Relawan Nusantara (KRN) Kediri tahun 2013-2014
- Anggota Komite Relawan Nusantara (KRN) Malang tahun 2015-2018

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Training “Character Building”, Fakultas Ekonomi, UIN Malang tahun 2014.
- Peserta “Festival Inspirasi; Your Passion Your Inspiration”, Universitas Negeri Malang tahun 2014.
- Peserta “Youthpreneur for Indonesia’s Future”, Universitas Negeri Malang tahun 2014.
- Peserta Pendidikan Dasar (Diksar) Relawan Regional Jatim-Sumbawa tahun 2015.
- Wisudawati Tahfidz “Qomi’ Tughyan”, Mabna Ummu Salamah, Pusat Ma’had Al-Jami’ah UIN Malang tahun 2015.
- Peserta Seminar Nasional “Born to be a Youngpreneur: Leading you to achieve a successful education and excellent entrepreneurship”, Jurusan Manajemen, UIN Malang tahun 2016.
- Peserta Pelatihan SPSS di Fakultas Ekonomi, UIN Malang tahun 2017.
- Mentor Bimbingan Belajar “Ombak Kecil” tahun 2015-2017.
- Founder usaha Gul\_hijab tahun 2017-sekarang.
- Peserta Bedah Buku “Hidup Sekali, Berarti, Lalu Mati” di PSBB MAN 2 Malang tahun 2018.