

**Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap
Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement*
Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus Pada Karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli)**

Ahmad Yani Kosali

khanzayovi@gmail.com

Program Studi Ilmu Administrasi, STIA Satya Negara Palembang, Sumatera Selatan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan non-probability sampling yaitu sampel jenuh kepada 40 karyawan yang berada pada level staff dan memiliki masa kerja minimal dua tahun. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur/path analysis dengan bantuan software SPSS 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) pelatihan berpengaruh terhadap employee engagement 2) pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement 3) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement secara simultan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 6) employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan 7) pelatihan, pengembangan karir, dan employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan. Pada uji sobel diperoleh hasil bahwa employee engagement memiliki pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Pelatihan; Pengembangan Karir; Employee Engagement; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of training dan career development on employee performance with employee engagement as an intervening variable for Sinergi Sriwijaya Peduli Office employees. The sampling technique used in this research is non-probability sampling, which is a saturated sample of 40 employees who are the staff level and have a minimum two years of work. The data analysis method in this study used path analysis with the help of SPSS 26 software. The result of this study indicate that 1) training has a effect on employee engagement 2) career development has a effect on employee engagement 3) training and career development has a effect on employee engagement simultaneously 4) training has no effect on employee performance 5) career development has no effect on employee performance 6) training, career development, and employee engagement has a effect on employee performance simultaneously. The Sobel test showed the *employee engagement has an indirect effect on each training and career development variable on employee performance.*

Keyword: Training; Career Development; Employee Engagement; Employee Performance

INTRODUCTION

Saat ini dunia telah memasuki era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dimana semua akan bersifat ketidakjelasan, mudah berubah, tidak diketahui penyebabnya, dan tidak bisa diprediksi menjadi tantangan jelas yang harus dihadapi (Dini, 2018). Pada awalnya istilah VUCA

diciptakan oleh militer Amerika untuk menggambarkan situasi geo-politik pada saat itu tetapi karena kesamaan makna maka hal ini diadopsi pada bidang bisnis dan politik (Firman Syah, dkk., 2019). Menghadapi era ini perusahaan atau organisasi harus bersikap fleksibel agar bertahan dengan perubahan-perubahan yang terjadi mengikuti perkembangan zaman. Sebab organisasi yang besar sekalipun tidak menjamin akan lolos dalam tantangan ini dan salah satu hal yang dapat dijadikan tonggak oleh setiap organisasi ialah sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam menghadapi tantangan tersebut dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung organisasi mencapai tujuan atau kesuksesan di masa depan (Husaini, 2017).

Tantangan ini pun tidak luput di hadapi oleh bidang filantropi. Filantropi berasal dari bahasa Yunani *philein* berarti cinta dan *anthropos* berarti manusia sehingga filantropi adalah tindakan seseorang yang mencintai sesama manusia berlandaskan nilai kemanusiaan melalui bantuan uang, waktu, dan tenaganya untuk menolong orang lain (Sholikhah, 2021). Berbagi menjadi hal yang biasa dilakukan oleh masyarakat Indonesia baik di latarbelakangi motivasi sosial maupun spiritual. Bahkan istilah gotong royong hingga saat ini masih melekat yang mencerminkan salah satu budaya masyarakat Indonesia. Hal ini diperkuat bahwa Indonesia berhasil menempati posisi puncak pada Charities Aid Foundation (CAF) World Giving Index tahun 2021 dengan skor 69%, naik dari 59% terakhir kali indeks tahunan diterbitkan pada tahun 2018. Kemudian diikuti oleh negara United States of America, United Kingdom, Canada, Ireland, Netherlands, Nigeria, Ghana, Uganda, dan Kosovo. Atas pencapaian ini maka Indonesia dijuluki sebagai negara paling dermawan di dunia (www.cafonline.org).

Kedermawanan yang dimiliki masyarakat Indonesia menjadi modal sosial yang harus di kelola secara tepat melalui lembaga filantropi, baik yang dilandaskan keyakinan agama maupun umum. Semakin berkembangnya lembaga filantropi di Indonesia membuktikan bahwa peluang dalam sektor ini cukup besar. Berdasarkan daftar anggota Himpunan Filantropi Indonesia setidaknya terdapat 44 lembaga filantropi yang tergabung dengan berbagai jenis *Non-Government Organization* (NGO) seperti lembaga amil zakat, lembaga kemanusiaan, lembaga wakaf, lembaga pendidikan, dan sebagainya (www.filantropi.or.id). Lembaga kemanusiaan di sini hadir sebagai salah satu wujud aksi dalam mendukung Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 39 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial Pasal 2 ayat 2 yang berbunyi "Penyelenggaraan kesejahteraan sosial sebagaimana dimaksud pada ayat diprioritaskan kepada mereka yang memiliki kehidupan yang tidak layak secara kemanusiaan dan memiliki kriteria masalah sosial seperti kemiskinan, keterlantaran, kecacatan, keterpencilan, ketunaan sosial dan penyimpangan perilaku, korban bencana, dan/atau korban tindak kekerasan, eksploitasi, dan diskriminasi"

(www.hukumonline.com). Oleh karena itu, program-program yang dijalankan oleh setiap lembaga kemanusiaan akan ditujukan bagi mereka yang di rasa kurang beruntung terlebih dalam hal ekonomi.

Salah satu lembaga filantropi berbasis kemanusiaan adalah Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli merupakan salah satu dari sekian lembaga filantropi berbasis *faith based organization* (organisasi berbasis keagamaan) di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1999. Pada awal berdirinya hingga tahun 2012 lembaga bergerak sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional yang menghimpun dana zakat, infak, dan sedekah. Namun, seiring dengan berjalannya waktu pada tahun 2016 lembaga ini melakukan *spin-off* menjadi lembaga filantropi Islam yang berfokus pada program kemanusiaan baik skala nasional maupun internasional dengan tujuan mewujudkan kemandirian masyarakat di bidang ekonomi, mengupayakan solusi untuk kesehatan masyarakat, membangun masa depan bangsa melalui pendidikan yang layak, dan tanggap bencana serta pemberdayaan masyarakat (website resmi).

Tabel 1 Penilaian Kinerja Karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli Tahun 2020 & 2021

Nilai	2020	2021	Kategori
26-30	28%	18%	Sangat Baik
21-25	53%	60%	Baik
16-20	16%	18%	Cukup
11-15	3%	3%	Kurang
5-10	0%	0%	Sangat Kurang

Sumber: Lembaga XYZ, Direktorat Human Capital (2020 & 2021)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli mengalami penurunan kinerja karyawan antara tahun 2020 dan 2021. Pada tahun 2020 terdapat 28% karyawan yang mendapat penilaian pada kategori "Sangat Baik" sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 18% karyawan yang mendapat penilaian pada kategori "Sangat Baik". Selain itu, Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli mengalami kenaikan pada kategori "Cukup" dimana pada tahun 2020 karyawan yang mendapat penilaian pada kategori "Cukup" sebesar 16%, jumlah ini meningkat pada tahun 2021 menjadi sebesar 18% karyawan yang mendapat penilaian pada kategori "Cukup". Berdasarkan penilaian kinerja karyawan di atas maka lembaga perlu merumuskan upaya-upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yakni dapat melalui pelatihan.

Pelatihan menjadi salah satu aktivitas yang umum di lakukan dalam organisasi sebab setiap organisasi berharap dengan adanya pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat (Nursyahputri & Saragih, 2019). Sedangkan, konsekuensi dari kurangnya pembekalan dan pelatihan yang tepat yaitu karyawan akan sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi atau lingkungan kerja yang semakin krisis sehingga dapat

mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan (Fizia & Muttaqin, 2018). Sebagian karyawan masih kurang mampu menggunakan fasilitas dan menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kesalahan-kesalahan kecil selalu muncul serta dirasa pelatihan yang dilakukan belum efektif tersampaikan kepada peserta pelatihan. Hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pelatihan kerja di organisasi tersebut (Siswadi, 2017).

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara tidak terstruktur dengan tiga karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli bahwa ketiga nya terindikasi kurang menguasai dan menerapkan materi pelatihan dengan maksimal sehingga mereka sulit untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan staf Human Resources kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli, beliau menyatakan bahwa masih ada saja karyawan yang belum terlihat progress kinerjanya walaupun telah mengikuti pelatihan. Padahal pelatihan bertujuan untuk memberikan pemahaman dasar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat serta pelatihan dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang ditanyakan kepada sebelas orang karyawan pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli diketahui bahwa terdapat enam orang di antaranya belum mendapat pelatihan selama satu tahun terakhir. Data ini di dukung oleh hasil wawancara tidak terstruktur dengan tiga karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli dan dua di antaranya menyatakan bahwa sebenarnya para manajer atau atasan di ikut sertakan dalam pelatihan *public* dan mereka di minta untuk melakukan *sharing session* dengan bawahan atau divisi lainnya agar mendapatkan ilmu yang disampaikan. Namun, tak jarang ada saja di antara mereka yang mengikuti pelatihan *public* sedikit enggan untuk membagikan materi kepada bawahannya dengan berbagai alasan. Padahal semangat para karyawan cukup tinggi untuk bisa mendapatkan pelatihan.

Hal ini di benarkan oleh staf Human Resources kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli, beliau menyatakan bahwa lembaga sudah memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mendapatkan pelatihan baik jenis pelatihan *in house* maupun pelatihan *public*. Pelatihan *in house* dilakukan dengan cara mengundang mentor atau instruktur dari internal maupun eksternal untuk memberikan pelatihan karyawan di dalam lembaga. Sedangkan pelatihan *public* dilakukan dengan cara mengutus karyawan terpilih untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar seperti lembaga atau institusi lain. Sampai saat ini biasanya yang mendapatkan kesempatan pelatihan *public* adalah level manajer ke atas sebab lembaga memiliki keterbatasan dalam hal anggaran. Terhitung satu tahun terakhir dari 2021 karyawan yang berada pada level staf mendapat kesempatan mengikuti pelatihan dengan kuantitas sebagai berikut.

Tabel 2 Frekuensi Pelatihan Karyawan Level Staf

Frekuensi Pelatihan	Jumlah	Persentase
1 – 2 kali	20	50%
3 – 5 kali	14	35%
> 5 kali	6	15%

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dikatakan bahwa sebesar 50% karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yang berada pada level staf hanya mendapat kesempatan mengikuti pelatihan sebanyak 1-2 kali dalam satu tahun.

Hasil dari pelatihan yang dilakukan selain dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan tetapi juga bisa membuka kesempatan mereka untuk mengembangkan karir nya berdasarkan kualifikasi yang telah mereka miliki. Pengembangan karir menjadi instrumen utama bagi setiap karyawan yang memiliki perencanaan karir guna mencapai tujuan karir nya (Monoarfa, dkk., 2019). Namun, proses pengembangan karir yang berjalan di organisasi kadang masih di campuri oleh unsur subyektivitas dalam menilai kinerja karyawan, hal ini di indikasi menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir di organisasi tersebut (Jumawan & Mora, 2018). Di tambah lagi ketidakjelasan kriteria yang dipilih sebagai peserta pengembangan karir dan tidak transparan nya proses pengembangan karir menjadi hal yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar sesama karyawan, sehingga hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir di organisasi (Sari, 2016).

Hal ini di alami juga oleh karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli, berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang telah dilakukan dengan sebelas karyawan pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli dan delapan orang di antaranya sedikit mengeluhkan kurangnya informasi terkait peluang pengembangan karir yang ada serta proses pengembangan karir yang dilakukan lembaga di rasa kurang transparan. Bahkan salah satu karyawan menyatakan pandangannya dalam bekerja di Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yaitu “Bekerja di dunia kemanusiaan itu memiliki tantangan tersendiri karena produk yang dijual sebatas value atau jasa. Selain itu lingkungan kerjanya religius dan juga menyenangkan meskipun masih kurang dari segi pengembangan dan jenjang karir yang disediakan” Padahal berdasarkan hasil wawancara dengan General Manager Human Capital kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli, beliau menyatakan bahwa setiap karyawan Lmemiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Peluang pengembangan karir tidak hanya terpaku pada identifikasi Departemen Human Capital saja tetapi karyawan dapat mengusulkan diri untuk mengembangkan karirnya disertai dengan adanya sponsor. Beliau juga menjelaskan bahwa lembaga memiliki sistem pengembangan karir bagi karyawan yang

tahapannya melalui penilaian kinerja dan biasanya dilakukan satu tahun sekali. Proses penilaian tidak hanya berdasarkan evaluasi kinerja karyawan melainkan melalui beberapa tahap lainnya seperti *profiling* karyawan, aspirasi karir pribadi, data *expertise locator*, bincang-bincang, dan pendidikan terakhir agar dapat dinilai apakah karyawan ini cocok di posisi spesialis atau di posisi manajerial serta adanya *fit and proper test level board of directors*.

Permasalahan yang terjadi pada penelitian Handoko dan Rambe (2018) pun turut dialami oleh karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yakni tidak adanya masa jabatan atau batas waktu kenaikan status karyawan yang jelas.

Tabel 3 Masa Kerja Karyawan Kontrak pada Seluruh Level

Masa Kerja	Jumlah	Frekuensi
2 – 3 tahun	28	31%
4 – 5 tahun	20	22%
>5 tahun	43	47%

Sumber: Lembaga XYZ, *Human Capital* (2021)

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat 47% karyawan dari berbagai level yang masih berstatus karyawan kontrak walaupun telah bekerja lebih dari lima tahun. Salah satu karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli pun menyatakan bahwa tuntutan dan kebutuhan hiduplah yang membuat beliau masih bertahan. Hal ini mengindikasikan adanya keterbatasan pengembangan karir karyawan dalam organisasi.

Selain pelatihan dan pengembangan karir yang telah dijelaskan sebelumnya, hal penting lainnya yang dapat memaksimalkan kinerja individu dalam organisasi adalah perasaan bangga dan adanya pengakuan atas diri seorang karyawan. Perasaan tersebut merupakan unsur psikologis yang dapat membangun *chemistry* antara karyawan dengan organisasi atau biasa dikenal dengan istilah *employee engagement*. Robinson (Siswono, dkk., 2016) menjelaskan bahwa optimalisasi keuntungan organisasi dapat tercapai jika karyawan telah memiliki *engagement* yang kuat dengan organisasi. Karyawan yang sudah *engaged* dengan organisasi akan memberi efek positif pada kinerja organisasi seperti yang telah dibuktikan oleh Gallup dalam penelitiannya bahwa unit kerja yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi mengungguli unit kerja yang *employee engagement* nya sebesar 10% dalam penilaian pelanggan, 22% dalam profitabilitas, dan 21% dalam produktivitas. Selain itu juga terdapat penurunan ketidakhadiran sebesar 37%, menurunkan tingkat *turnover*, penurunan kehilangan atau penyusutan sebesar 28%, lebih sedikit terjadi kecelakaan kerja, dan mengurangi cacat kualitas sebesar 41%. Gallup juga menemukan adanya korelasi antara *employee engagement*

dengan kinerja yang sangat konsisten di berbagai organisasi dari beragam industri dan wilayah di dunia (www.gallup.com).

Terkait hal ini Divisi *Research and Development* (R&D) kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli telah melakukan riset *employee engagement* menggunakan pengelompokan standar nilai/skor Gallup yaitu *Disengaged* (16-21), *Not Engaged* (33-64) dan *Engaged* (65-80). Berikut data hasil riset *employee engagement* yang dilakukan oleh Divisi R&D Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli pada tahun 2020:

Tabel 4 Hasil Riset *Employee Engagement* Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli 2021

Tingkatan/Kategori	Skor	Total Skor
Not Engaged	33-64	63

Sumber: Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli, Divisi R&D (2021)

Dilihat dari tabel 4 menunjukkan bahwa skor *employee engagement* karyawan pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yang terdiri dari karyawan tetap, karyawan kontrak, dan mitra berada di kategori *Not Engaged* dan belum mampu mencapai tingkatan atau kategori tertinggi dalam *employee engagement* yaitu *Engaged*. Gallup (Princes Grace Lewiuci dan Rony, 2016) menjelaskan bahwa karyawan pada tingkatan/kategori *Not Engaged* cenderung hanya fokus pada tugas atau pekerjaan yang diberikan tanpa mau berbuat lebih untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Mereka hanya melakukan pekerjaan berdasarkan instruksi yang diberikan tanpa adanya inisiatif lebih dalam melakukan pekerjaan. Padahal Siddhanta dan Roy (Katili, Putiri Bhuana, 2017) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi yaitu *employee engagement* yang diiringi dengan peningkatan kinerja karyawan.

LITERATUR REVIEW

Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* dalam bahasa Inggris yang artinya mengelola, mengatur, dan melaksanakan. Manajemen adalah suatu bentuk pemanfaatan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber lainnya yang diatur sedemikian rupa guna mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2017: 9). Sedangkan, Hani Handoko (Arifin, 2017) mendefinisikan bahwa "manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mencapai sasaran yang telah di tentukan (Terry, 2013). Menurut Gaol dan Jimmy (Priyantono & Ruben, 2019) “manajemen adalah proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Manajemen terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan manajemen adalah seni atau ilmu dalam mengatur serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya.

a. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menurut George Terry (Hamdi, 2020) terdapat empat poin yaitu:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan untuk menentukan visi atau tujuan yang ingin dicapai, menetapkan standar, target, dan sasaran, serta menentukan strategi apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai poin terpenting dalam manajemen sebab dengan adanya perencanaan yang baik dan benar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan dalam membentuk bagian- bagian yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan dan menentukan sumber daya yang akan digunakan guna mendukung tercapainya tujuan.

3) Pengimplementasian (*Actuating*)

Pengimplementasian adalah kegiatan melaksanakan agenda- agenda kerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan dengan memanfaatkan sumber daya yang telah di tentukan serta meliputi proses pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah kegiatan untuk memantau bagaimana berjalannya agenda-agenda kerja agar sesuai dengan standar dan melakukan pengambilan tindakan korektif jika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian proses dalam memperoleh karyawan hingga kompensasi yang berlandaskan pada asas keadilan dengan tujuan menyejahterakan karyawan (Dessler, 2016: 4). Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa MSDM merupakan pemanfaatan sumber daya melalui proses perencanaan, penggerakan, dan pengendalian dalam mencapai tujuan.

Lebih lanjut Hasibuan (2019) menyatakan bahwa MSDM merupakan ilmu atau seni yang mengatur hubungan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. MSDM dikatakan sebagai ilmu karena manajemen merupakan suatu pengetahuan yang secara sistematis menjelaskan bagaimana mengatur sumber daya manusia. Sedangkan MSDM dikatakan sebagai seni karena dalam manajemen diperlukan pendekatan- pendekatan yang bersifat bakat atau keterampilan agar dapat mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diarahkan kepadanya.

Ditanggapi oleh Barry Cushway (Sedarmayanti, 2017) yang menyatakan bahwa MSDM sebagai faktor yang paling menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan cara kolaborasi antara kebutuhan individu dan perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa MSDM adalah proses atau aktivitas manajemen yang fokus mengatur tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan mengoptimalkan fungsi- fungsinya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Hasibuan (2017: 21) menjelaskan terdapat beberapa fungsi yang mewakili proses MSDM, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi aktivitas menentukan target dan sasaran, melakukan peramalan kondisi, menentukan strategi yang ingin dilaksanakan, membuat aturan dan prosedur.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian meliputi aktivitas menentukan alur komunikasi dan koordinasi antar individu atau divisi, memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membentuk departemen atau struktur organisasi.

2. Pengarahan

Pengarahan meliputi aktivitas mengarahkan agar semua karyawan mau bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dengan baik dan benar.

3. Pengendalian

Pengendalian meliputi aktivitas mengambil tindakan korektif jika dibutuhkan, memeriksa apakah kinerja yang terjadi telah sesuai dengan perencanaan dan standar-standar yang telah ditetapkan.

4. Pengadaan

Pengadaan meliputi aktivitas merekrut karyawan potensial, melakukan pelatihan dan pengembangan, menetapkan standar operasional prosedur, menentukan kualifikasi karyawan yang harus dipekerjakan, memberikan kompensasi kepada setiap karyawan.

5. Pengembangan

Pengembangan meliputi aktivitas peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan yang sesuai dengan posisi kerja guna menunjang kinerja karyawan.

6. Kompensasi

Kompensasi meliputi aktivitas pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan atas kinerja yang dihasilkan untuk perusahaan berupa gaji/upah, insentif, *benefit*, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian meliputi aktivitas mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan secara serasi, dimana perusahaan mendapatkan laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kinerjanya.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan meliputi aktivitas menyejahterakan karyawan baik dari segi kondisi fisik, mental, pikiran, dan loyalitas nya agar mau tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan meliputi aktivitas menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting yang dapat memudahkan organisasi atau perusahaan mencapai tujuan.

10. Pemberhentian

Pemberhentian meliputi aktivitas pemutusan hubungan kerja karyawan dengan perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh beberapa hal yakni keinginan karyawan, keinginan perusahaan, habis masa kerja, dan sebagainya.

c. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan menjadi salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Mondy (Ardanti & Rahardja, 2017) pelatihan merupakan suatu sarana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai upaya memaksimalkan pekerjaan. Rivai (Nursyahputri & Saragih, 2019) mengemukakan bahwa pelatihan memiliki tujuan dan fokus utama untuk membantu para karyawan mencapai keahlian dan keterampilan yang dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka di perusahaan dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang ada.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah aktivitas pembelajaran pengetahuan dan keahlian tertentu serta menciptakan sikap karyawan agar lebih baik dalam mengemban tugas dan tanggung jawab nya (Dusauw, 2016). Sedangkan Goldstein (Pabitra Kumar Prida, 2020) menyebutkan bahwa, "*Training as a systematic acquisition of skills, rules, concepts or attitudes that results in improved performance in another environment*". Pendapat Goldstein tersebut menyebutkan bahwa pelatihan sebagai perolehan yang tersistematis atau terstruktur antara keterampilan, aturan, konsep atau sikap yang menghasilkan peningkatan kinerja di lingkungan lain atau organisasi.

Selain itu, Khan (Rachmawati, 2016) juga mengasumsikan bahwa pelatihan kerja sebagai usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memperbaiki pola pikir, mengubah perilaku, peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Pada intinya meningkatkan keahlian dan pengetahuan dapat dicapai melalui pelatihan yang dilakukan secara sistematis agar memiliki kinerja yang profesional dibidangnya (Lestari, 2019).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah sebuah aktivitas atau proses pembelajaran yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian serta sikap karyawan guna menunjang kinerja karyawan.

2. Manfaat Pelatihan

Pelatihan menjadi salah satu faktor penunjang yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan sebab pengetahuan dan keterampilan baru yang diterima karyawan menjadi amunisi baru dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Rivai dan Sagala (Siregar, 2021) membagi manfaat pelatihan menjadi tiga golongan, yaitu:

3. Manfaat bagi karyawan

Membantu karyawan dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara efektif, Mendorong karyawan untuk mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik, Meningkatkan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap karyawan, Membantu mengatasi rasa takut melaksanakan tugas baru.

4. Manfaat bagi perusahaan

Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap positif terhadap orientasi profit, Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja perusahaan, Membantu pengembangan perusahaan, Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

5. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan individu

Meningkatkan komunikasi antar kelompok dan individu, Menciptakan iklim yang baik untuk belajar, tumbuh, dan koordinasi, Membantu dalam proses orientasi bagi karyawan baru dan transfer atau promosi bagi karyawan lama, Membangun hubungan yang baik dalam kelompok, Meningkatkan keterampilan interaksi dan interpersonal.

d. Metode Pelatihan

Menurut Hani Handoko (Busono, 2017) dua kategori utama dalam pelatihan, yakni sebagai berikut:

1) Metode praktis (*on the job*)

Metode praktis (*on the job training*) menjadi metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan. Karyawan di latih secara langsung dalam mengerjakan pekerjaan atau tugas baru dengan didampingi oleh pelatih atau supervisi. Beberapa metode yang digunakan yaitu:

2) Rotasi pekerjaan

Proses pelatihan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja.

a. Latihan instruksi pekerjaan

Latihan dengan cara memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan kepada karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan.

b. Magang

Proses dimana karyawan belajar atau berlatih dengan karyawan lain yang telah berpengalaman dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

c. *Coaching*

Proses latihan yang melibatkan atasan sebagai pembimbing dengan tujuan mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan rutin mereka. Proses *coaching* dapat dianalogikan seperti hubungan dosen dan mahasiswa.

d. Penugasan sementara

Kondisi dimana karyawan di tempatkan pada posisi manajerial atau anggota panitia tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perusahaan.

3) Metode simulasi (*off the job*)

Metode simulasi merupakan metode pelatihan dimana karyawan diminta untuk menirukan atau membayangkan suatu posisi atau kejadian dalam keadaan nyata. Beberapa metode yang digunakan yaitu:

a. Metode studi kasus

Metode ini meminta karyawan untuk menyelesaikan suatu permasalahan riil yang dialami suatu perusahaan dengan dideskripsikan secara tertulis. Dengan mempelajari suatu kasus akan membuat karyawan lebih kreatif dalam berpikir dan inisiatif dalam bertindak yang dapat membantu perusahaan tersebut keluar dari permasalahan.

b. *Role playing*

Metode permainan peran meminta karyawan atau peserta pelatihan untuk membayangkan posisi pekerjaan lainnya. Hal ini dapat mendorong empati dan toleransi karyawan atas beban dan kendala yang ada di setiap posisi pekerjaan. Teknik ini dapat digunakan untuk mengubah sikap karyawan serta mengembangkan keterampilan interpersonal nya.

c. *Business games*

Metode pelatihan yang memungkinkan peserta pelatihan mengambil peran-peran strategis dalam organisasi atau perusahaan bayangan dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor tertentu dalam situasi bisnis tertentu.

d. *Vestibule training*

Pelatihan *vestibule* adalah metode pelatihan yang dilakukan di tempat pekerjaan namun dilaksanakan di luar jam kerja karyawan sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja secara reguler. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

e. Latihan laboratorium

Latihan laboratorium merupakan kondisi dimana karyawan berada dalam suatu ruangan yang sama untuk bertukar pengalaman atas apa yang terjadi dalam pekerjaan dan dirinya sehingga akan membuat adanya interaksi yang bersifat lebih personal guna mencapai pemahaman perasaan, perilaku, dan reaksi yang ditimbulkan.

f. Program-program pengembangan eksekutif

Metode pelatihan ini biasa dikenal dengan sebutan pelatihan public dimana organisasi atau perusahaan mengirim karyawannya untuk mengikuti pelatihan di instansi pelatihan atau seminar yang diadakan oleh pihak eksternal.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Dessler (Nursyahputri & Saragih, 2019) mengemukakan bahwa dalam melakukan pelatihan terdapat beberapa hal yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta pelatihan, materi, metode, dan tujuan pelatihan. Berhasil atau tidaknya suatu pelatihan tergantung dari berbagai faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Instruktur menjadi pemeran utama dalam sebuah pelatihan dimana seorang instruktur menjelaskan secara keseluruhan apa yang akan dicapai oleh peserta pelatihan kemudian menjelaskan bagian-bagian yang menjadi tanggung jawabnya dalam suatu pekerjaan serta memaparkan materi-materi yang menjadi kebutuhan peserta pelatihan dalam menunjang pekerjaannya. Dengan indikator sebagai berikut: a) Kualifikasi/kompetensi yang memadai; b) Memotivasi peserta; c) Kebutuhan umpan balik

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan menjadi objek utama dalam suatu pelatihan. Seorang peserta hendaknya dilatih untuk dapat melakukan pekerjaan yang diminati sehingga motivasi dirinya dalam mengikuti pelatihan lebih besar. Dengan indikator sebagai berikut: a) Semangat mengikuti pelatihan; b) Keinginan untuk memahami

3. Materi

Materi pelatihan harus mudah untuk dipahami oleh setiap peserta dan sesuai dengan kebutuhan peserta dan perusahaan. Dengan indikator sebagai berikut: a) Ketepatan materi dengan tujuan; b) Menambah kemampuan

4. Metode

Metode yang digunakan harus sesuai dengan jenis pengetahuan dan keterampilan yang ingin ditingkatkan atau dikembangkan oleh perusahaan baik itu metode *on the job* maupun *off the job*. Dengan indikator sebagai berikut: a) Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan; b) Kesesuaian metode dengan materi

5. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan menjadi target yang ingin dicapai oleh perusahaan baik dalam hal peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, melakukan promosi, ataupun mutasi seseorang karyawan. Tujuan ini menjadi standar terhadap kinerja individu sehingga jika tujuan tidak terpenuhi maka perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan pelatihan. Dengan indikator sebagai berikut: a) Keterampilan peserta pelatihan meningkat; b) Pemahaman peserta pelatihan semakin baik; c) Pengembangan Karir

Pengertian Pengembangan Karir

Istilah karir biasa dikaitkan dengan sebuah pekerjaan yang diinterpretasikan melalui pengalaman (posisi, wewenang, masa kerja) dan aktivitas yang dijalani nya semasa kerja. Karir membutuhkan adanya pengembangan agar seseorang mendapat lebih banyak pengetahuan, penguasaan, perubahan pola pikir, dan tingkah laku guna mencapai aktualisasi diri. Menurut Rivai dan Sagala (Balbed, 2019) “karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya”. Lebih lanjut Stone (Fizia & Muttaqin, 2018) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan yang diidentifikasi adanya peningkatan status, tanggung jawab ataupun jabatan seseorang dalam suatu perusahaan.

Permatasari (Suryadani, 2016) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempersiapkan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan. Sedangkan Komang (Samuel, dkk., 2018) mendefinisikan pengembangan karir adalah peningkatan diri yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai rencana karir nya dan peningkatan yang dilakukan oleh divisi personalia atau sumber daya manusia terhadap para karyawan untuk suatu rencana kerja yang sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan pasti mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan berupa kinerja yang baik sehingga pengembangan karir membutuhkan dukungan dari kedua belah pihak yakni organisasi atau perusahaan dan karyawan (Balbed & Ketut, 2019). Gomes (Rosmadi, 2018) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan organisasi atau perusahaan dan karyawan sebagai perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir

memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir yang sesuai dengan rencana karir yang mereka miliki di masa mendatang. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan suatu jaminan bahwa akan tersedia karyawan- karyawan potensial yang akan mengisi posisi-posisi yang kosong pada waktu mendatang.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi peningkatan status yang dialami oleh karyawan melalui jalur karir yang ada guna mencapai rencana karir nya dan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan pada masa mendatang.

Tahapan Pengembangan Karir

Menurut Meldona (2009: 283-284) untuk mengarahkan pengembangan karir agar dapat memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen sumber daya manusia dapat melakukan tahap program pengembangan karir, yaitu:

1. Preparing

Preparing merupakan aktivitas meramal suatu perubahan yang akan terjadi di masa depan baik terhadap perusahaan maupun lingkungan. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran jelas kepada pimpinan dan karyawan atas apa yang dibutuhkan perusahaan saat ini serta peluang terkait dengan pengembangan karir.

2. Profiling

Profiling merupakan aktivitas penilaian kinerja karyawan serta melakukan audit sumber daya manusia yang perusahaan miliki. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan serta mengetahui perencanaan karir yang dimiliki oleh karyawan.

3. Targeting

Targeting merupakan aktivitas pemberian informasi tentang manajemen karir yang telah perusahaan susun melalui proses publikasi informasi pekerjaan atau *job posting*. Hal ini dilakukan agar karyawan mengetahui terkait posisi apa saja yang dibuka dan kualifikasi seperti apa yang dibutuhkan. Dengan ini karyawan dapat mempelajari berbagai posisi dan mempersiapkan diri sesuai dengan perencanaan karir dan kualifikasi yang dimiliki.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Siagian (2012: 207) menjelaskan setidaknya terdapat empat indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir yakni sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Pelakuan yang adil hanya akan tercapai jika adanya transparansi selama proses pengembangan seperti penentuan kriteria promosi yang harus dipertimbangkan secara objektivitas dan logis.

Kepedulian para atasan langsung

2. Atasan langsung atau pimpinan alangkah baiknya memberikan *feedback* yang positif tentang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing kepada bawahannya sebagai bentuk kepedulian. Setiap karyawan membutuhkan hal tersebut agar dapat mengetahui potensi apa yang harus dikembangkan dan hal apa yang menjadi kelemahan. Sehingga mereka dapat mempersiapkan hal-hal yang dibutuhkan dalam melakukan pengembangan karir.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Pada umumnya para karyawan berhadapan dapat mengakses informasi berbagai peluang promosi dengan mudah. Akses ini sangat dibutuhkan apalagi jika peluang promosi yang ada melalui seleksi internal yang kompetitif. Sebab dengan ini mereka yang memiliki perencanaan karier akan dengan sigap mempersiapkan diri untuk melakukan promosi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pengembangan karir memerlukan peran aktif dari kedua pihak baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Karyawan harus memiliki minat untuk dipromosikan agar tanggung jawab yang akan diterima dapat dilaksanakan dengan sepenuh hati. Minat untuk dipromosikan dapat ditumbuhkan di diri karyawan melalui pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

5. Tingkat kepuasan

Setiap karyawan memiliki standar kepuasan masing-masing dalam berbagai hal termasuk dalam meniti karir. Seseorang yang berada di anak tangga tertinggi belum tentu merasa "puas" atas yang didapatkan karena pada dasarnya kepuasan merupakan kondisi dimana apa yang didapatkan atau dicapai telah sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan. Maka dari itu seseorang akan terus mencari peluang untuk bertumbuh sampai mereka merasa puas atas apa yang telah mereka capai.

3. Employee Engagement

Employee engagement dapat diartikan sebagai bentuk sense of belonging yang dimiliki karyawan terhadap tempat ia bekerja. Adanya rasa memiliki terhadap apa yang dijalani saat ini termasuk pada tempat kerja dapat ditunjukkan dengan beberapa sikap seperti rasa antusias, inisiatif yang tinggi, berusaha sungguh-sungguh, serta gigih dalam melakukan suatu pekerjaan dimana karyawan tidak hanya berorientasi pada gaji melainkan mereka turut untuk membantu perusahaan mencapai tujuan atau misi perusahaan (Hali, 2019). Schaufeli dan Bakker (Cendani & Tjahjaningsih, 2016) menggambarkan bahwa jika karyawan memiliki tingkat engagement atau keterikatan emosi

yang tinggi terhadap perusahaan dapat membuat karyawan memiliki semangat yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang baik.

Welbourne (Chandra, 2018) berpendapat bahwa *engagement* bukanlah hanya sekedar sikap melainkan sebuah perilaku yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gallup (Trilolita, dkk., 2017) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah adanya keterikatan penuh antara karyawan dengan suatu organisasi baik secara kognitif maupun secara emosi yang menunjukkan adanya hubungan yang penuh arti. Lebih lanjut Khan (Siswono, dkk., 2016) mengonsepsikan *employee engagement* sebagai kondisi dimana karyawan mengerahkan seluruh unsur yang ada pada dirinya seperti secara fisik melalui energi yang dikeluarkan, kognitif melalui kepemimpinan yang dimiliki, dan emosional melalui perasaan- perasaan yang ditunjukkan dalam bekerja.

Berkontribusi dalam suatu pekerjaan tidak cukup hanya melibatkan fisik dan logika saja sebab Thesiasari (2019) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan unsur psikologi dimana karyawan merasa memiliki kepentingan dalam mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasi melalui kinerja terbaik yang mereka hasilkan. Sedangkan, Sandhya dan Sulphey (2021) mengungkapkan bahwa "*Employee engagement is an employee's positive or negative emotional attachment to their job, colleagues and organization that profoundly influences their willingness to learn and perform at work*". Pendapat Sandhya dan Sulphey tersebut menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi mereka yang sangat memengaruhi kesediaan mereka untuk mau belajar dan bekerja di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah keterikatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan perusahaan yang direfleksikan melalui kesadaran penuh untuk mau terlibat dalam hal- hal yang berkaitan dengan perusahaan serta berusaha untuk turut berkontribusi mencapai tujuan atau misi perusahaan.

Kategori *Employee Engagement*

Terdapat tiga perbedaan tipe dalam kategori *engagement* yang menunjukkan telah sampai mana level *engagement* yang dimiliki seorang karyawan dengan perusahaan. Gallup (Tesavrita, dkk., 2019) menjelaskan tipe kategorinya sebagai berikut:

1. *Engaged*

Karyawan yang telah *engaged* secara penuh dengan perusahaan akan lebih totalitas dalam bekerja. Secara natural mereka telah mengetahui apa yang dapat dihasilkan dari peran mereka di perusahaan. Pada tipe ini rasa keingintahuan terhadap perusahaan atau tempat kerja mereka

sangatlah tinggi. Sehingga ciri-ciri yang ditunjukkan yaitu adanya antusiasme, semangat, inisiatif, dan adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja.

2. *Not engaged*

Pada tipe *not engaged* para karyawan cenderung hanya fokus pada menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan tidak tertarik untuk terlibat lebih jauh dari aktivitas perusahaan. Para karyawan tidak memiliki hubungan psikologis dan emosional yang tinggi dengan perusahaan. Sehingga apa yang dikerjakan hanya sebatas menggugurkan kewajiban sebagai seorang karyawan.

3. *Actively disengaged*

Pada tipe ini karyawan sama sekali tidak memiliki semangat dalam bekerja bahkan tak jarang dengan sengaja menunjukkan ketidak bahagiannya dengan pekerjaan atau perusahaan. Para karyawan seperti ini secara fisik nyata ada di tempat kerjanya namun pikiran dan hatinya seolah-olah ingin segera keluar dari perusahaan, hanya saja ada hal-hal yang memaksa mereka untuk tetap bertahan.

Dimensi *Employee Engagement*

Schaufeli (Siswono, dkk., 2016) membagi *employee engagement* ke dalam tiga dimensi, yaitu:

1. Vigor

Vigor berkaitan dengan energi atau semangat dan ketahanan mental mereka saat bekerja. Hal ini dapat dicirikan dengan adanya kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedication

Dedication berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan atau aktivitas perusahaan lainnya. Hal ini dapat dicirikan dengan antusiasme, merasa apa yang dikerjakan itu penuh makna, dan merasa bangga atas apa yang telah dikerjakan.

3. Absorption

Absorption berkaitan dengan konsentrasi dan kesungguhan dalam bekerja. Hal ini dapat dicirikan dengan adanya rasa jika waktu berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan serta merasa bahagia jika dapat terus terlibat dalam setiap pekerjaan.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas

Amston dan Baron menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki keterkaitan dengan tujuan strategi organisasi. Lebih lanjut Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah tingkat pencapaian atas suatu kegiatan yang telah direncanakan dalam sebuah strategi meliputi sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan (Fahmi, 2013: 226). Sedangkan, Bangun (Thesiasari, 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan karyawan yang sesuai atau lebih baik dari standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Anwar Mangkunegara (Fizia & Muttaqin, 2018) mendefinisikan bahwa kinerja pencapaian dari seorang karyawan atas pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja memiliki makna yang luas tidak hanya sebatas hasil akhir kerja melainkan bagaimana proses kerja itu sendiri berlangsung sehingga kinerja itu berbicara tentang apa dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan (Wibowo, 2013). Bahkan saat ini kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk memutuskan promosi atau kompensasi melainkan dapat dijadikan juga informasi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kinerja yang ada (Rawis, dkk., 2019).

Adapun Wirawan (2012: 18) mendefinisikan kinerja adalah keluaran kerja yang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi untuk di nilai yang terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas guna mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja sebagaimana yang dijelaskan oleh Mathis (Evita, dkk., 2017) merupakan suatu perangkat yang digunakan untuk mengetahui sesuai atau tidaknya pekerjaan yang dihasilkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Dessler (Evita, dkk., 2017) penilaian kinerja dapat diartikan sebagai berikut: *"Performance appraisal means evaluating an employee's current and/or past performance relative to his/her performance standards"*. Pendapat Dessler tersebut menyebutkan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu yang dibandingkan dengan standar kerjanya.

Penilaian kinerja adalah sistem formal yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi dan memeriksa hasil kerja karyawan secara berkala serta mengetahui sudah sejauh mana karyawan tersebut berkontribusi untuk kesuksesan perusahaan atau organisasi (Ainnisya & Susilowati, 2018). Hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan salah satu dasar untuk memutuskan prestasi karyawan, kesempatan promosi, dan kompensasi yang akan karyawan terima.

Menurut Sedarmayanti (Ainnisya & Susilowati, 2018), tujuan dilakukannya penilaian karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keahlian, keterampilan, dan kemampuan yang karyawan miliki.
2. Menjadi bahan perencanaan bidang ketenagakerjaan seperti peningkatan mutu karyawan.
3. Menjadi dasar dalam proses pengembangan karir karyawan.
4. Mendorong adanya *feedback* yang baik antara atasan dengan bawahan.
5. Menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan terhadap kinerja yang karyawan hasilkan dalam bekerja
6. Hasil penilaian kinerja menjadi informasi atas kelemahan dan kekuatan apa yang karyawan miliki yang dapat memacu perkembangannya.
7. Informasi yang dihasilkan dari penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi bidang ketenagakerjaan dalam melakukan penelitian dan pengembangan.

Penelitian yang telah membahas mengenai kinerja karyawan dan beberapa faktor yang mempengaruhinya telah banyak di teliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian ini lah yang banyak memberikan referensi dan kontribusi pada penelitian ini. Menurut Gurawan Dayona dan Nur Rinawati (2016) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia dan berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 67,4% dalam model ini. Berbeda lagi pendapat dari (Antony, S. 2018) hasil uji t menunjukkan bahwa pelatihan kerja yang diadakan perusahaan mempunyai pengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan pada hotel berbintang. Begitu juga pendapat dari (Ine Wulandari dan Suwatno, 2017) Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan.

Sedangkan penelitian dari Menurut F. Dhian Rahma Thesiasari, Indra Prasetyo, dan Fatimah Riswati (2019) mengatakan bahwa *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Diketahui *employee engagement* dapat menjadi mediator antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Begitu juga yang dikatakan Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka & Grace Najjemba Muganga (*Cogent Business and Management*, 2018), belaiiau mengatakan bahwa pelatihan dan keterikatan karyawan memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan kemungkinan adanya pengaruh mediasi parsial dari *employee engagement* terhadap hubungan pelatihan dan kinerja karyawan. Saud Napitupulu, Tulus Haryono, Asri Laksmi Riani, Hunik Sri Runing Sawitri, dan Mugi Harsono (*Internationa l Review of Public Adminitration*, 2017) mengatakan bahwa Hasil temuan menunjukkan bahwa pengembangan

karir berpengaruh langsung terhadap persepsi dukungan organisasi, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karir tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

METHODS

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai ciri-ciri dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017: 80). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yang berada di level staf dengan masa kerja karyawan minimal dua tahun sebanyak 40 orang karyawan. Alasan penulis membatasi populasi pada level staf dengan masa kerja karyawan minimal dua tahun saja agar hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi di lapangan sebab setiap level dalam lembaga memiliki frekuensi pelatihan, kesempatan melakukan pengembangan karir, dan tingkat *employee engagement* yang berbeda serta karyawan yang memiliki masa kerja minimal dua tahun dianggap telah mengenal lembaga dengan baik dan dapat mengidentifikasi permasalahan terkait pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement*. Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang terpilih (Sanusi, 2011: 87). Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2017: 81).

Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan yaitu *Nonprobability Sampling*. Menurut (Suliyanto, 2018: 225) *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel. Teknik *Nonprobability Sampling* yang dipilih yaitu sampel jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Suliyanto, 2018: 227). Hal ini Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli yang berada pada level staf dengan masa kerja karyawan minimal dua tahun. Penelitian ini dilakukan pada kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli di Depok, Jawa Barat. Waktu penelitian dimulai pada tanggal 02 Januari 2021 hingga tanggal 15 Agustus 2021. Namun penulis telah melakukan observasi sejak bulan September 2020.

RESULTS AND DISCUSSION

1. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada model ini untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel eksogen atau independen dalam menjelaskan variasi dari variabel endogen atau dependen. Saat nilai R^2 mendekati angka satu maka dapat dikatakan semakin baik (Ghozali, 2018: 97).

a. Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Tabel 1. Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.532	3.679
a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan				
b. Dependent Variable: Employee Engagement				

Sumber: Data primer di olah, 2022

Tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa model analisis jalur substruktur 1 memiliki nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.556 (55.6%). Nilai *adjusted R square* sebesar 0.532 (53.2%), ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan karir secara gabungan sebesar 0.532 atau 53.2% dan sisanya 46.8% (100%-53.2%) kemungkinan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar dari model ini.

b. Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

Tabel 2. Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 ^a	.696	.671	3.075
a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer di olah, 2022

Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa model analisis jalur substruktur 2 memiliki nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.696 (69.9%). Nilai *adjusted R square* sebesar 0.671 (67.1%), ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* secara gabungan sebesar 0.671 atau 67.1% dan sisanya 32.9% (100%-67.1%) kemungkinan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar dari model ini.

2. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Untuk mengetahui apakah model regresi sudah benar maka dilakukan uji F untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen atau independen terhadap variabel endogen atau dependen secara bersama-sama. Jika nilai f hitung $>$ f tabel atau nilai signifikan $>$ 0.05 maka H_a diterima dan begitupun sebaliknya jika nilai f hitung $<$ f tabel atau nilai signifikan $<$ 0.05 maka H_o diterima.

a. Uji F Persamaan Sub Struktur 1

Tabel 3 Hasil Uji F Sub Struktur 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	627.047	2	313.523	23.161	.000 ^b
	Residual	500.853	37	13.537		
	Total	1127.900	39			
a. Dependent Variable: Employee Engagement						
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan						

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan hasil SPSS pada tabel ANOVA di atas diperoleh nilai F hitung yaitu 23.161 dengan probabilitas 0.000. Sedangkan f tabel dengan level signifikan 0.05, *degree of freedom* (df) untuk $df_1 = 2$, $df_2 = (40-2-1) = 37$ maka f tabel sebesar 3.25. Dimana nilai f hitung (23.161) lebih besar dibandingkan dengan nilai f tabel (3.25).

b. Uji F Persamaan Sub Struktur 2

Tabel 4 Hasil Uji F Sub Struktur 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	780.028	3	260.009	27.500	.000 ^b
	Residual	340.372	36	9.455		
	Total	1120.400	39			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan						

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan hasil SPSS pada tabel INOVA di atas diperoleh nilai F hitung yaitu 27.500 dengan probabilitas 0.000. Sedangkan f tabel dengan level signifikan 0.05, *degree of freedom* (df) untuk $df_1 = 3$, $df_2 = (40-3-1) = 36$ maka f tabel sebesar 2.87. Dimana nilai f hitung (27.500) lebih besar

dibandingkan dengan nilai f tabel (2.87).

3. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial, peneliti menggunakan uji t dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika nilai t hitung $>$ t tabel atau $-$ t hitung $>$ t tabel dan nilai signifikan $>$ 0.05 maka H_a diterima.
- Jika nilai t hitung $<$ t tabel atau $-$ t hitung $>$ t tabel dan nilai signifikan $<$ 0.05 maka H_0 diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- Uji t Persamaan Sub Struktur 1

Tabel 5 Hasil Uji t Sub Struktur 1

Coefficients ^a		Unstandardized		Standardized		t	Sig.
Model		Coefficients		Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.647	6.303			.420	.677
	Pelatihan	.769	.165	.566		4.652	.000
	Pengembangan Karir	.388	.158	.299		2.457	.019

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan tabel 5 di atas diperoleh informasi nilai t hitung variabel pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) terhadap *employee engagement* (Y). Dengan nilai t tabel dengan level signifikan 0.05, diperoleh t tabel dari $t(\alpha/2 ; n-k-1)$ atau $t(0.05/2 ; 40-3-1)$ maka t tabel adalah 2.030. Diketahui bahwa nilai t hitung variabel pelatihan (X_1) yaitu 4.652 dengan probabilitas $0.001 < 0.05$. Dimana nilai t hitung (4.652) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.030). Sedangkan nilai t tabel variabel pengembangan karir (X_2) yaitu 2.457 dengan probabilitas $0.019 < 0.05$. Dimana nilai t hitung (2.457) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.030).

Tabel 6 Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 1 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Hasil
1	$\rho_{yx_1} = 0$	0.769	4.652	2.030	Ha diterima

2	$\rho_{YX_2} = 0$	0.388	2.457	2.030	Ha diterima
---	-------------------	-------	-------	-------	-------------

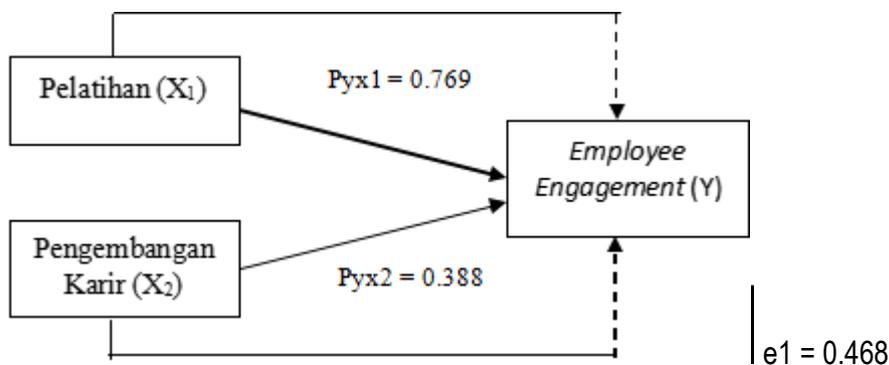
Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel di atas uji parsial pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement*. Besarnya angka residu di dapat dari $1 - \text{adjusted } R \text{ square}$ yaitu $1 - 0.532 = 0.468$. Maka dari itu persamaan dari analisis jalur sub struktur 1 sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \epsilon_1$$

$$Y = 0.769 + 0.388 + 0.468$$

Gambar 1. Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 1



Keterangan:

ρ_{YX_1} = Koefisien jalur antara Pelatihan (X_1) dan *Employee Engagement* (Y)

ρ_{YX_2} = Koefisien jalur antara Pengembangan Karir (X_2) dan *Employee Engagement* (Y)

ϵ_1 = Koefisien residual atau *error residual*

b. Uji t Persamaan Sub Struktur 2

Tabel 7 Hasil Uji t Sub Struktur 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.055	5.281		.768	.488
	Pelatihan	.281	.174	.207	1.616	.115
	Pengembangan	-.133	.142	-.103	-.935	.356

Karir					
Employee	.727	.137	.730	5.292	.000
Engagement					

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan tabel 4.24 di atas diperoleh nilai t hitung variabel pelatihan (X_1), pengembangan karir (X_2), dan *employee engagement* (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Dengan nilai t tabel dengan level signifikan 0.05, diperoleh t tabel dari $t(\alpha/2 ; n-k-1)$ atau $t(0.05/2 ; 40- 4-1)$ maka t tabel adalah 2.028. Diketahui bahwa nilai t hitung variabel pelatihan (X_1) yaitu 1.616 dengan probabilitas $0.115 > 0.05$. Dimana nilai t hitung (1.616) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.028). Sedangkan nilai t hitung variabel pengembangan karir (X_2) yaitu -0.935 dengan probabilitas $0.356 > 0.05$. Dimana nilai t hitung (-0.935) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.028). Sedangkan nilai t hitung variabel *employee engagement* (Y) yaitu 5.292 dengan probabilitas $0.000 < 0.05$. Dimana nilai t hitung (5.292) lebih besar dibandingkan dengan t tabel (2.028).

Tabel 8 Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 2 Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Hasil
1	$\rho_{X_1Z} = 0$	0.281	1.616	2.028	Ha ditolak
2	$\rho_{X_2Z} = 0$	-0.133	-0.935	2.028	Ha ditolak
3	$\rho_{YZ} = 0$	0.727	5.292	2.028	Ha diterima

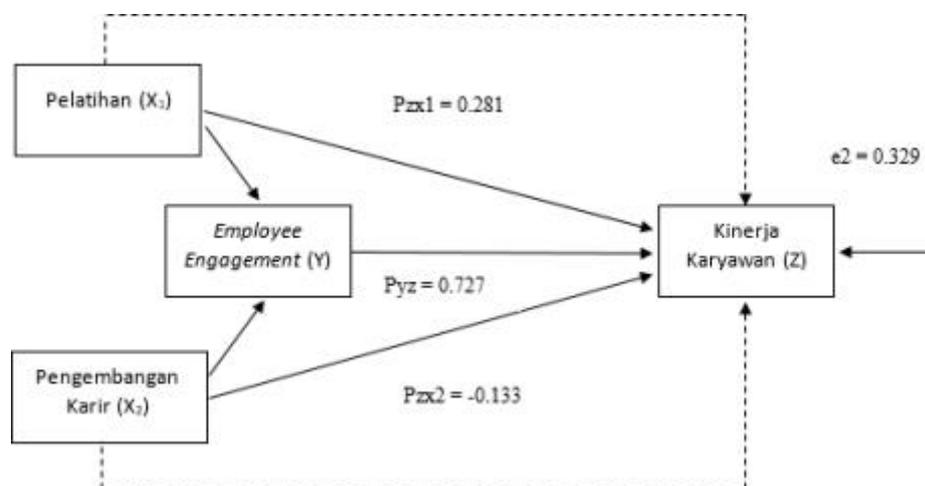
Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan tabel di atas uji parsial pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Besarnya angka residu di dapat dari $1 - adjusted R square$ yaitu $1 - 0.671 = 0.329$. Maka dari itu persamaan dari analisis jalur sub struktur 2 sebagai berikut:

$$Z = \rho_{X_1Z} + \rho_{X_2Z} + \rho_{YZ} + e_2$$

$$Z = 0.281 + -0.133 + 0.727 + 0.329$$

Gambar 2 Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 2



Keterangan:

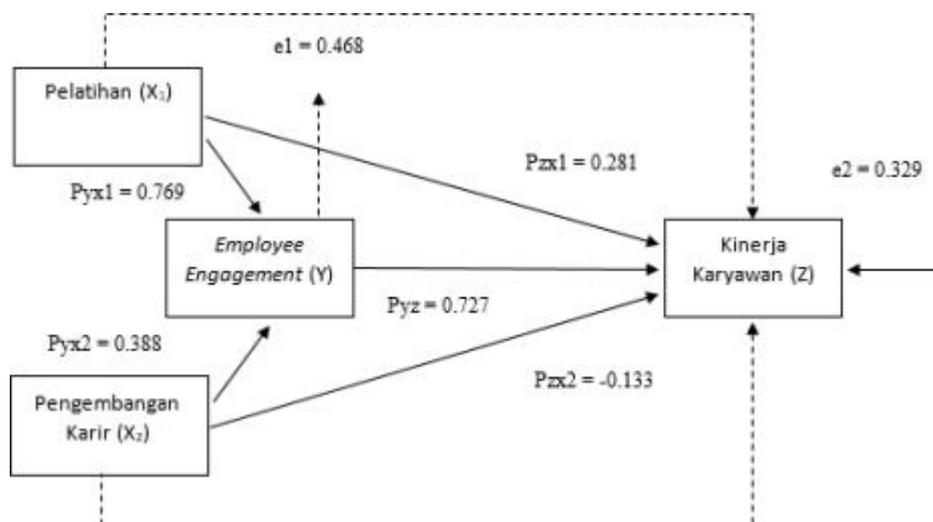
- ρ_{YX_1} = Koefisien jalur antara Pelatihan (X_1) dan *Employee Engagement* (Y)
 ρ_{YX_2} = Koefisien jalur antara Pengembangan Karir (X_2) dan *Employee Engagement* (Y)
 ρ_{YZ} = Koefisien jalur antara *Employee Engagement* (Y) dan Kinerja Karyawan (Z)
 e_2 = Koefisien residual atau error residual

Tabel 9 Rangkuman Hasil Seluruh Perhitungan Analisa

Model	Koefisien Jalur	t hitung	P	R2	e1 dan e2	Keterangan
Sub Struktur 1						
P_{YX_1}	0.769	4.652	0.000	0.532	0.468	Signifikan
P_{YX_2}	0.388	2.457	0.019			Signifikan
Sub Struktur 2						
P_{ZX_1}	0.281	1.616	0.115	0.671	0.329	Tidak Signifikan
P_{ZX_2}	-0.133	-0.935	0.356			Tidak Signifikan
p_{YZ}	0.727	5.292	0.000			Signifikan

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan analisa sub struktur 1 dan sub struktur 2, dapat digambarkan diagram jalur secara keseluruhan sebagai berikut.



Berdasarkan hasil analisis model pada sub-struktur 1 dan sub-struktur 2, maka dapat dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen, sebagai berikut:

- Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap *Employee Engagement* (Y)
 Berdasarkan tabel 8 diperoleh nilai t hitung (4.652) dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ yang berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Antony (2018) dan Pabitra Kumar Praidia (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan).
- Pengaruh Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan tabel 8 diperoleh nilai t hitung (2.457) serta nilai signifikan $0.019 < 0.05$ berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurwulandari dan Suwatno (2017) atas studi pada Hotel Berbintang di Kota Subang serta Montori, dkk. (2019) atas studi di PT. Pegadaian (Persero) Deputi Bisnis Area Manado yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan).

- c. Pengaruh Pelatihan (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Y)
Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh nilai f hitung (23.161) $>$ f tabel (3.25) berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement*.
- d. Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
Berdasarkan tabel 4.23 diperoleh nilai t hitung (1.616) serta nilai signifikan $0.115 > 0.05$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Ash Shidiq dan Azizah, (2019) atas studi pada karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero serta Saefuddin, Endang Mubarak. Darmawan (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardanti dan Rahardja (2017), Sendawula, dkk. (2018) dan N. W. E. Lestari (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- e. Pengaruh Pengembangan Karir (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
Berdasarkan tabel 4.23 diperoleh nilai t hitung (-0.935) serta nilai signifikan $0.356 > 0.05$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaseger, dkk. (2017) atas studi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado dan (Napitupulu, dkk. (2017) studi *On Empirical Study Of The Public Sector in Indonesia* yang menyatakan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Semwal dan Dhyani (2017) dan Hanifah, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- f. Pengaruh *Employee Engagement* (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
Berdasarkan tabel 4.23 diperoleh nilai t hitung (5.292) serta nilai signifikan $0.000 < 0.05$ berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hali (2019) dan Thesiasari (2019) yang menyatakan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- g. Pengaruh Pelatihan (X_1), Pengembangan Karir (X_2), dan *Employee Engagement* (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh nilai f hitung (27.500) $>$ f tabel (2.87) berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Menggunakan Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dengan menghitung nilai t dari koefisien variabel eksogen dan variabel mediasi. Adanya pengaruh tidak langsung atau mediasi dapat di tentukan dari membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh tidak langsung atau mediasi. Pengujian sobel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dapat di uji dengan uji sobel dengan s_{x_1z} menghitung *standar error* dari koefisien *indirect effect* (s_{x_1z})
- $$s_{x_1z} = \sqrt{y^2 s_{x_1}^2 + x_1^2 s_y^2 + s_{x_1y}^2}$$
- Di mana: $x_1 = 0.769$, $s_{x_1} = 0.165$, $y = 0.727$, $s_y = 0.137$
- $$s_{x_1z} = \sqrt{(0.727)^2(0.165)^2 + (0.769)^2(0.137)^2 + (0.165)(0.137)^2}$$
- $$s_{x_1z} = 0.1612437757$$

Setelah mendapatkan nilai s_{x_1z} maka selanjutnya menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta_1}{s_{x_1z}}$$

$$= \frac{0.559063}{0.1612437757}$$

$$= 3.467191199$$

Hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.467191199 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu 2.028 yang berarti pengaruh tidak langsung masih lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0.281. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui *employee engagement* (Y).

- b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dapat di uji dengan uji sobel dengan menghitung *standar error* dari koefisien *indirect effect* (s_{x_2z})

$$s_{x_2z} = \sqrt{y^2 s_{x_2}^2 + x_2^2 s_y^2 + s_{x_2y}^2}$$

Di mana: $x_2 = 0.388$, $s_{x_2} = 0.158$, $y = 0.727$, $s_y = 0.137$

$$s_{x_2z} = \sqrt{(0.727)^2(0.158)^2 + (0.388)^2(0.137)^2 + (0.158)(0.137)^2}$$

$$s_{x_2z} = 0.1284068051$$

Setelah mendapatkan nilai s_{x_2z} maka selanjutnya menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{---}t &= \frac{0.282076}{0.1284068051} \\
 &= 2.1967371576
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.1967371576 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu 2.028 yang berarti pengaruh tidak langsung masih lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar -0.133. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan karir (X_2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui *employee engagement* (Y).

CONCLUSIONS

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli dengan menggunakan metode analisis jalur, maka dapat disimpulkan yaitu: 1) Pelatihan (X_1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 2) Pengembangan karir (X_2) berpengaruh terhadap *employee engagement* (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 3) Pelatihan (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 4) Pengembangan karir (X_2) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 5) *Employee engagement* (Y) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Z) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 6) Pelatihan (X_1) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melalui *employee engagement* (Y) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli) 7) Pengembangan karir (X_2) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melalui *employee engagement* (Y) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli).

DAFTAR PUSTAKA

- Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 11(1), 133–140.
- Ardanti, D. M., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention). *Diponegoro Journal Of Management*, 6(3), 1–11.
- Balbed, A. & D. K. S. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676–4703.
- Busono, G. A. (2017). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Muqtashid*, 1(01), 90–91.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2016). Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Chandra, C. (2018). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan PT. Intiland Grande. *Agora*, 6(1), 287202.
- Dayona, G. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun* 2(1).
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dusauw, A. (2016). Pengaruh Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 511–521.
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Raden Tri Wayu Atmojo. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Bandung: Alfabeta. Firman
- Syah, A., Novi Savarianti Fahrani. (2019) Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Era VUCA. *Civil Service* 1–14.
- Fizia, N., & Muttaqin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Megah Makmur. *Dinamika UMT*, 3(1), 2477–1546.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hali, M. A. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 228–234.
- Hamdi, H. (2020). Penerapan Fungsi Manajemen Pada Kantor Kelurahan Rantau Kiwa Kecamatan Tapin Utara Kabupaten Tapin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 6(2), 155–163.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Hanifah, M., Djaelani, A. K., & Basalamah, M. R. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir, Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 17–31.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bandung: Bumi Aksara.

- Husaini, A. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi: 51*, ISSN : 1829-7463.
- Kaseger, Gian F. Sendow, Greis M. Tawas, H. N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*
- Lestari, N. W. E. (2019). Peningkatan Employee Training dan Self-Efficacy Terhadap Employee Performance PT. Cipta Nirmala Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 562–572.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Malang Press.
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z., & Matiti, F. (2019). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah*. 1(3), 334–347.
- Montori, mega., Adolfina, & L. O. . D. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4329–4338.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299.
- Nur Ash Shidiq, M. R., & Azizah, S. N. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel InterveninG (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 9–24.
- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Unit Hcbp Pt Telekomunikasi Indonesia (Tbk). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 3(2), 238–247.
- Nurwulandari, I., & Suwatno, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 26.
- Pabitra Kumar Praid, D. B. K. S. (2020). Training and Employee Engagement : An Impact Analysis. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 302–317.
- Princes Grace Lewiuci dan Rony. (2016). *Jurnal 2 Employee Engagement Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin, AGORA*, 4(2), 1–7.
- Priyantono, P., & Ruben. (2019). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT Matsuzawa Pelita Furniture Indonesia. *Manajemen SDM*, 8(2), 168–180.
- Rachmawati, F. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trias Sentosa, Krian Sidoarjo. *Agora*, 4(2), 259– 264.
- Rawis, A., Sendow, G. M., Walangitan, M. D., Motivasi, P., Dan, K., Profesi, S., Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Sertifikasi Profesi Terhadap Kinerja Karyawan Barista Kedai Kopi Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 4730–4737.
- Rosmadi, M. L. N. (2018). Pengaruh Pelatihan , Disiplin , Dan Pengembangan Karir Gardautama. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Inforatika*, 14(3), 205– 216.
- Saefuddin, Endang Mubarak. Darmawan, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24).
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 620–630.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Semwal, M., & Dhyani, A. (2017). Impact of Employees Training and Career Development on Their Engagement. *NICE Journal of Business*, 12(1),
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
- Sholikhah, N. A. (2021). Peran lembaga filantropi untuk kesejahteraan masyarakat global (Studi kasus pada Aksi Cepat Tanggap Madiun). *JOIPAD: Journal of Islamic Philanthrop*, 1(1), 27–42.
- Siagian, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Siregar, M. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Sd Dan Smp Swasta Budi Murni 6 Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 5(1), 70–82.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Siswono, D., (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *AGORA* 4(2).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadani, S. A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–10.
- Tesavrita, Sarim, Grace, & Napitupulu (2019). Employee Engagment: Perbandingan antara perusahaan jasa dan manufaktur. *Manners*, 2(1), 51–59.
- Terry, G. R. (2013). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara.
- Thesiasari, F. D. R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Menejerial Bisnis*, 2(3), 243– 252.
- Trilolita, V., Siti A, E., & Cahyo, M. (2009). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1).
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- CAFonline.org. (2021, Juni). CAF World Giving Index 2021. Diakses pada 1 Desember 2021, dari <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2021-publications/caf-world-giving-index-2021>
- Gallup.com. (2018, 20 Juni). How Employee Engagement Drives Growth. Diakses pada 29 November 2021, dari <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Hukumonline.com. (2012, 5 Maret). Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2012. Diakses pada 16 Desember 2020, dari <https://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/lt4fac821489a28/peraturan-pemerintah-nomor-39-tahun-2012/document>
- Wartaekonomi.co.id. (2018, November). Apa itu VUCA?. Diakses pada 23 November 2021, dari <https://www.wartaekonomi.co.id/read202181/apa-itu- vuca>