

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE VALUE PROPOSITION* TERHADAP KINERJA

Murti Sumarni

Universitas PGRI Yogyakarta
Jl. PGRI 1 Sonosewu No. 117, Yogyakarta.
e-mail: murti.sumarni@yahoo.co.id

Abstract

The aim of this research was focused to determine the impact of Employee Engagement and Employee Value Proposition to Performance. The reliability and validity test was conducted to 30 respondents and the result showed that all questions item were proven valid and reliable to be used in further research analysis. Populations in this research were the employees of PT. Bank Mega, Tbk. Branch Office Semarang. Questionnaire was used to collect the data in the amount of 50 respondents. This research used SPSS to analyze and the result of the regression analysis indicated that the Employee Engagement and Employee Value Proposition had a significant effect to Performance. The result of Path Analysis indicated that Employee Value Proposition could be a moderating variable between the impact of Employee Engagement to Performance.

Keyword: *Employee Engagement, Employee Value Proposition, Performance.*

Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha saat ini semakin cepat dengan persaingan yang ketat. Hal ini membuat banyak perusahaan yang memacu dalam mengejar efisiensi dan efektivitas. Sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang utama dalam pengelolaan perusahaan. Perkembangan perekonomian semakin meningkat yang dikendalikan oleh pengetahuan, pengetahuan global, dan modal intelektual menjadi sumber yang penting organisasi untuk mencapai keuntungan kompetitifnya (Sridevi dan Markos, 2010).

Peran sentral pengelolaan sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi semakin dirasa penting. *Employee engagement* masih merupakan konsep yang baru bagi dunia bisnis dan akademik. Konsep *employee engagement* terbentuk atas konsep awal yaitu kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

Employee engagement dapat didefinisikan sebagai kerelaan dan kemampuan karyawan dalam upaya mensukseskan perusahaan, yang sebagian besar dilakukan melalui upaya-upaya yang berkelanjutan. *Engage-*

ment mempunyai efek ke berbagai faktor terutama berpengaruh kepada faktor emosional dan faktor rasional yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan (Perrin, 2003). Namun demikian, *employee engagement* adalah barometer terkuat yang menunjukkan kinerja positif dalam perusahaan yang jelas menunjukkan hubungan dua arah antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang *engaged* akan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan dan memiliki keterlibatan mendalam serta antusiasme tinggi dalam pekerjaannya demi keberhasilan perusahaan. Selain itu, karyawan akan berkontribusi jauh melebihi dari yang tertera dalam perjanjian kerja dengan perusahaan (Sridevi dan Markos, 2010).

Pengelolaan sumber daya manusia semakin berkembang seiring dengan ketatnya angkatan kerja terutama yang berbasis kepada pengetahuan. Karyawan yang *engaged* dapat diwujudkan dengan suatu kiat dan cara dari perusahaan yang berwujud ke dalam paket-paket kebijakan dari perusahaan dalam menarik dan mempertahankan *talented people*. Paket kebijakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dapat berupa paket

pendapatan yang kompetitif di bidang industri tersebut dan manfaat-manfaat yang diterima jika bekerja di perusahaan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kinerja, rencana pensiun, serta keterbukaan peluang dalam pengembangan karir. Cara-cara perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan disebut pula dengan *Employee Value Proposition* (EVP). Perusahaan menyesuaikan kebutuhan dan keinginan tenaga kerja dengan visi dan citra perusahaan yang sedang dibangun melalui EVP. EVP merupakan perspektif karyawan dalam perusahaan, contohnya adalah berbagai macam manfaat yang didapatkan oleh karyawan jika bekerja di perusahaan ini. EVP merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan menarik *talented people*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sridevi dan Markos (2010) menemukan hubungan yang positif antara *Employee Engagement* dan hasil dari kinerja organisasi, seperti *employee retention*, produktivitas, *profitability*, loyalitas, dan keamanan pelanggan. Penelitian berkaitan dengan EVP yang merupakan cara perusahaan dalam mempertahankan dan menarik karyawan yang bertalenta, maka menurut *Development Dimension International* (DDI, 2005), hal yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengikat (*engaged*) angkatan kerja adalah menyesuaikan kemampuan dengan strategi, melakukan pemberdayaan, mempromosikan, mendorong kerja tim dan kolaborasi, membantu karyawan untuk berkembang, dan memberikan dukungan ketika diperlukan.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat dikemukakan berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan adalah:

1. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Value Proposition*?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja?
3. Apakah *Employee Value Proposition* berpengaruh terhadap Kinerja?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* dan *employee value proposition* terhadap kinerja adalah:

1. Mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Value Proposition*.
2. Mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.
3. Mengetahui pengaruh *Employee Value Proposition* terhadap Kinerja.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada: (1) Perusahaan, memberikan informasi empiris mengenai pengikatan karyawan sehingga menimbulkan keterikatan secara emosional terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan; dan (2) Peneliti lain, menjadi salah satu rujukan atau referensi bagi peneliti lain, yang berminat melakukan penelitian dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam bidang *Employee Engagement*.

Kajian Teori

Employee Engagement

Robinson *et. al.* (2004) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *Employee Engagement* terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Definisi lain menambahkan unsur dalam konsep *Employee Engagement*, seperti perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan, proaktif dalam melakukan inisiatif, dan mencari peluang untuk memberikan kontribusi terbaiknya, walaupun unsur tersebut akan membuat cakupan mengenai konsep *Employee Engagement* menjadi lebih luas.

Faktor-Faktor *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa keterikatan atau *Employee Engagement* terhadap tempat kerjanya, antara lain:

- a. Rasa bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan. Karyawan harus merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan karyawan dengan perusahaan menjadi lebih dekat dan karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak (Penna, 2007). Dengan demikian karyawan akan menemukan makna terkait pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Penna (2007) juga menambahkan tentang “hierarki keterlibatan”, yaitu setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, maka karyawan akan melihat peluang pengembangan seperti promosi, kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat. Jika semua sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas, maka akan muncul arti atau makna sehingga karyawan dan perusahaan pada akhirnya akan memiliki tujuan yang sama, dan memiliki arti atau makna yang sama satu dengan yang lain;
- b. Adanya peluang pengembangan diri atau karir. Berdasarkan survei oleh Blessing White (2006), dinyatakan bahwa 60% karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya;
- c. Hubungan manajer dengan karyawan yang kuat. Unsur ini memiliki peran penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan (Clifton, 2008);
- d. Menurut *Development Dimension International* (DDI, 2005), terdapat lima hal yang diperlukan untuk membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan, yaitu menyelaraskan upaya karyawan dengan strategi perusahaan, pemberdayaan, memperkenalkan dan mendorong kerja sama tim, membantu karyawan tumbuh dan berkembang, serta memberikan dukungan dan pengakuan jika dibutuhkan;
- e. Tiga dari sepuluh karakteristik tempat kerja teratas menyebutkan bahwa kepedulian manajemen puncak akan kesejahteraan karyawan, pekerja yang menantang, serta terdapat kewenangan untuk membuat keputusan adalah sebagai faktor pendorong *employee engagement*;
- f. Robinson *et. al.* (2004), menyebutkan bahwa dalam penelitian terhadap 10.000 karyawan NHS di Inggris, faktor pendorong *employee engagement* adalah rasa untuk dihargai dan dilibatkan, yang di dalamnya memuat faktor pengambilan keputusan, dapat menyuarakan pendapat, dan peluang untuk berkembang, serta kepedulian perusahaan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan;
- g. Komunikasi adalah faktor pendorong *employee engagement* yang paling penting menurut Truss *et. al.*, CIPD (2006), karena melalui komunikasi, karyawan dapat menyuarakan pendapatnya kepada tingkatan yang lebih tinggi, selain itu juga perasaan selalu diberi informasi juga disebut sebagai komponen komunikasi perusahaan yang penting; dan
- h. Vance (2006) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil atau *outcome* dari karakteristik personel karyawan seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, temperamen, sikap, kepribadian, dan konteks organisasi seperti kepemimpinan, pengaturan fisik tempat kerja, pengaturan sosial di tempat kerja, serta pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi manusia, proses, dan konteks kinerja.

Dampak dari *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi

Baumruk dan Gorman (2006) mengemukakan bahwa jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka akan meningkatkan tiga perilaku umum yang akan meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

1. Say (mengatakan), yaitu karyawan akan memberikan masukan untuk organisasi

- dan rekan kerjanya, serta akan memberikan masukan mengenai karyawan dan konsumen yang berpotensi;
2. *Stay* (tetap tinggal), yaitu karyawan tetap akan bekerja di organisasi tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain; dan
 3. *Strive* (upaya), yaitu karyawan akan memberikan lebih banyak waktu, usaha, dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

Kebutuhan perusahaan terkait sumber daya manusia atau karyawan dengan pengetahuan dan keahlian profesional yang semakin meningkat, maka sumber daya manusia atau karyawan tersebut tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama. Hal ini dikarenakan karyawan modern mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Employee Value Proposition (EVP)

Employee Value Proposition adalah sebuah realitas yang hidup dari suatu merek perusahaan. *Employee Value Proposition* merupakan suatu bentuk janji yang diberikan kepada para karyawannya, maupun pihak-pihak *stakeholder* mengenai suatu yang akan diberikan dari merek tersebut. *Employee Value Proposition* juga dapat diartikan sebagai perspektif karyawan di dalam suatu perusahaan yaitu ada suatu manfaat pada diri karyawan jika bekerja di perusahaan, serta janji seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Menurut Ulrich dan Brockbank (2005), *Employee Value Proposition* yang paling memuaskan atau paling disukai oleh para karyawan yaitu apabila *Employee Value Proposition* memiliki visi yang jelas, kesempatan pengembangan diri, insentif sebagai penghargaan, dampak atau akibat dari pekerjaan yang dilakukan, komunitas yang memiliki kepedulian tinggi, komunikasi yang terbuka, serta eksperimen untuk mengelola kebijakan perusahaan yang fleksibel bagi karyawan. *Employee Value Proposition* merupakan salah satu faktor penting yang sudah

seharusnya diberikan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang mempunyai potensi serta talenta yang baik. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa hanya ada sedikit perusahaan di Indonesia yang mendalami *Employee Value Proposition*, padahal melalui *Employee Value Proposition*, perusahaan dapat menyelaraskan para karyawan dengan misi dan citra perusahaan, serta cara membedakan perusahaan di pasar kompetisi baik melalui pendapatan, fasilitas, manfaat, dan peluang berkarir.

Kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Kinerja, menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja serta target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002) adalah:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistis;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;

5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; dan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2006) adalah:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil

dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;

5. Kemandirian, merupakan suatu tingkatan seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya; dan
6. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkatan seorang karyawan yang mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Populasi dan Sampel

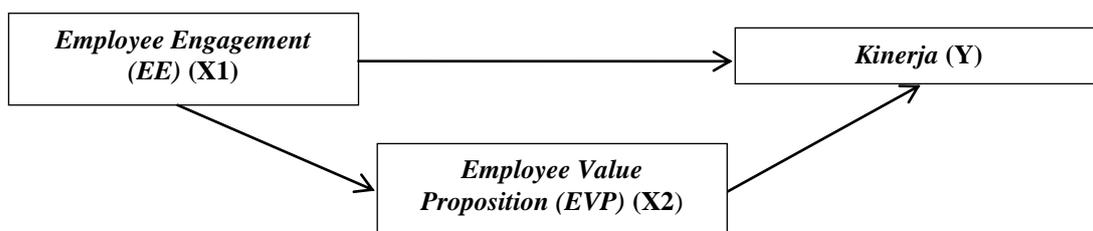
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mega, Tbk. Kantor Cabang Semarang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan, diambil secara *stratified random sampling*.

Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu:

1. *Employee Engagement* (EE) (X1).
2. *Employee Value Proposition* (EVP) (X2).
3. Kinerja (Y).

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 - *Employee Engagement* (EE)(X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Value Proposition* (EVP) (X2).
- H2 - *Employee Engagement* (EE) (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja (Y).
- H3 - *Employee Value Proposition* (EVP) (X2) berpengaruh signifikan dan posi-

tif terhadap Kinerja (Y).

Definisi Operasional

Employee Engagement (EE)

Robinson *et. al.* (2004) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *Employee*

Engagement terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari kuesioner yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan” yang digunakan oleh Tim Penyusun Kajian Pengelolaan Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Tahun 2015 yang terdiri dari 21 buah pertanyaan.

***Employee Value Proposition* (EVP)**

Employee Value Proposition adalah sebuah realitas yang hidup dari suatu merek perusahaan. *Employee Value Proposition* adalah suatu bentuk janji yang diberikan kepada para karyawannya maupun pihak-pihak *stakeholder* mengenai suatu yang akan diberikan dari merek tersebut. *Employee Value Proposition* merupakan perspektif karyawan di dalam suatu perusahaan yaitu ada suatu manfaat pada diri karyawan jika bekerja di perusahaan serta janji seperti yang sudah disebutkan di atas. Kuesioner dalam penelitian ini diadopsi dari *Mini Dissertation* oleh Parreira (2007) yang berjudul “*An Analysis of An Employee Value Proposition*” yang terdiri dari 38 buah pertanyaan.

Kinerja

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Kuesioner Kinerja dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian Ramdan (2012) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM PT. INTI (Persero) Bandung” yang terdiri dari 19 buah pertanyaan.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Data Primer, diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel *Employee Engagement* (EE), *Employee Value Proposition* (EVP) dan Kinerja; (2) Data sekunder, merupakan data mengenai objek penelitian yang diperoleh dari sumber lain, yaitu dari PT. Bank Mega Tbk., Kantor Cabang Semarang.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara survei menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada responden. Peneliti juga melakukan wawancara dengan responden dan pimpinan perusahaan. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan skala 1 sampai 5. Masing-masing alternatif jawaban akan diberi nilai numerik sebagai berikut: (1) sangat tidak setuju = 1; (2) tidak setuju = 2; (3) netral = 3; (4) setuju = 4; dan (5) sangat setuju = 5.

Uji Instrumen

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner sebagai alat ukur dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Cooper dan Schindler, 2003). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur konsep yang diharapkan dan tidak mengukur hal yang lain (Sekaran, 2003). Uji validitas terdiri dari tiga unsur, yaitu validitas isi, validitas kriteria, dan validitas konstruk. Untuk mengukur validitas isi kuesioner, dapat menggunakan validitas tampang (*face validity*). Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil-hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukur sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk

mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2004).

Penelitian ini menggunakan *Pearson's Correlation* untuk mengukur validitas konstruk dan validitas isi dari kuesioner. Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah tanpa bias dan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sekaran, 2003). Alat uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui kehandalan atau konsistensi alat ukur untuk mengukur. Menurut Sekaran (2003), nilai koefisien reliabilitas mendekati 1.0 adalah semakin baik: (1) < 0.6 = buruk; (2) 0.7 = dapat diterima;

dan (3) > 0.8 = baik.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Koefisien Reliabilitas.

Item Pertanyaan	Nilai Koefisien Reliabilitas	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.952	Reliabel
<i>Employee Value Proposition</i>	0.966	Reliabel
Kinerja	0.912	Reliabel

Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Value Proposition* dan Kinerja Karyawan.

Variabel Independen	Variabel Dependen	Konstanta	Koefisien Regresi	t hitung	Sig. t	R ²	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Value Proposition</i>	1.821	0.572	7.282	0.000	0.525	H1 didukung
<i>Employee Engagement</i>	Kinerja	1.249	0.603	8.020	0.000	0.573	H2 didukung
<i>Employee Value Proposition</i>	Kinerja	0.695	0.704	6.731	0.000	0.486	H3 didukung

Uji Hipotesis Pertama

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif, pada pengujian hipotesis 1 (pertama), 2 (kedua) dan 3 (ketiga) menggunakan regresi linier sederhana.

$$Y = a + b X_1 + e_i$$

Keterangan:

- Y : *Employee Value Proposition*.
- a : *Intercept*.
- b : Koefisien Regresi.
- X₁ : *Employee Engagement*.
- e : *Standard error*.

Hasil regresi adalah:

$$Y = 1.821 + 0.572 X_1$$

$$t \text{ statistik} = (6.309) (7.282).$$

$$Sig. = 0,000 (< 0,05).$$

Variabel EE berpengaruh signifikan secara statistik terhadap EVP. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yaitu 7.282 yang lebih besar daripada t-tabel dengan *degree of freedom* (df) = 48, derajat kepercayaan 5% yaitu 2.011 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 (0,000 < 0,05) berarti bahwa variabel EE secara simultan mempengaruhi EVP (Tabel 3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa

hipotesis pertama yaitu EE berpengaruh terhadap EVP mampu dibuktikan.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Value Proposition* menggunakan SPSS.

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	1.821	.289			6.309	.000
X1	.572	.079	.724		7.282	.000

a. Dependent Variable: X2.

Uji Hipotesis Kedua

Uji hipotesis kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier sederhana.

$$Y = a + b X_1 + e_i$$

Keterangan:

- Y : Kinerja.
- a : *Intercept*.
- b : Koefisien Regresi.
- X₁ : *Employee Engagement*.
- e : *Standard error*.

Hasil regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 1.249 + 0.603 X_1$$

t statistik = (4.518) (8.020).
Sig. = 0,000 (<0,05).

Variabel EE berpengaruh signifikan secara statistik terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yaitu 8.020 yang lebih besar daripada t-tabel dengan *degree of freedom* (df) = 48, derajat kepercayaan 5% yaitu 2.011 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 (0,000 < 0,05) berarti bahwa variabel EE secara simultan mempengaruhi Kinerja (Tabel 4). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua yaitu EE berpengaruh terhadap Kinerja mampu dibuktikan.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja menggunakan SPSS.

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	1.249	.277			4.518	.000
X1	.603	.075	.757		8.020	.000

a. Dependent Variable: Y.

Uji Hipotesis Ketiga

Uji hipotesis ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linier sederhana.

$$Y = a + b X_2 + e_i$$

Keterangan:

- Y : Kinerja.

- a : *Intercept*.
- b : Koefisien Regresi.
- X₂ : *Employee Value Proposition*.
- e : *Standard error*.

Hasil regresi yang diperoleh adalah:

Y = 0.695 + 0.704 X₂.
t statistik = (1.693) (6.371).
Sig. = 0,000 (< 0,05).

Variabel EVP berpengaruh signifikan secara statistik terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yaitu 6.731 yang lebih besar daripada t-tabel dengan *degree of freedom* (df) = 48, derajat kepercayaan 5% yaitu 2.011 dengan sifat uji dua sisi (Djarwan-

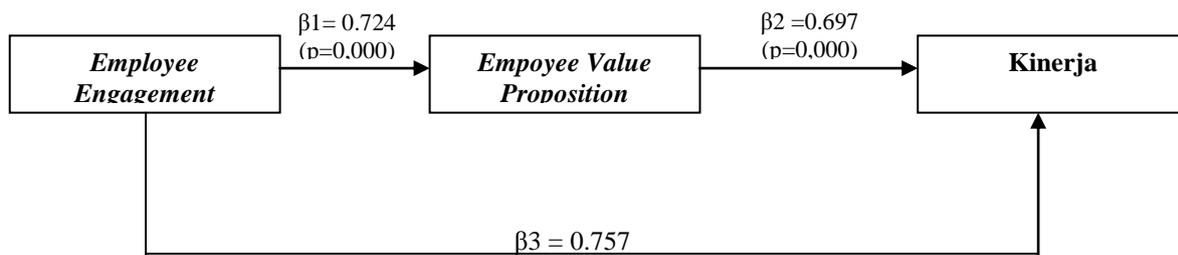
to,1985). Signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti bahwa variabel EVP secara simultan mempengaruhi Kinerja (Tabel 5). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua yaitu EVP berpengaruh terhadap Kinerja mampu dibuktikan.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh *Employee Value Proposition* terhadap Kinerja menggunakan SPSS.

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	.695	.410			1.693	.097
X1	.704	.105	.697		6.731	.000

a. Dependent Variable: Y.

Analisis Jalur (Path Analysis)



Gambar 2. Analisis Jalur.

Hasil analisis jalur pada Gambar 2 menunjukkan bahwa:

- a. Pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap Kinerja adalah sebesar 0.757 yang artinya gaya *Employee Engagement* dapat meningkatkan Kinerja para karyawan;
- b. Pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Employee Value Proposition* adalah sebesar $\beta_1 \times \beta_2 = 0,724 \times 0,697 = 0,505$; dan
- c. Total pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja adalah sebesar $\beta_3 + (\beta_2 \times \beta_3) = 0,757 + 0,505 = 1,262$.

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan hasil analisis jalur adalah pengaruh langsung antara *Employee Engagement* ter-

hadap Kinerja adalah sebesar 0.757 serta pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Employee Value Proposition* adalah sebesar 1.262. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Value Proposition* memberikan intervensi yang positif dengan meningkatkan pengaruh pada hasil analisis jalur, dengan adanya *Employee Value Proposition* akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan bahwa pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap Kinerja bernilai 0.757 dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui *Employee Value Proposition* dengan total 1.262. Kesimpulan yang didapatkan dari penjelasan tersebut adalah bahwa dengan melaksanakan *Employee Value Proposition* akan meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Pembahasan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting karena dengan pengelolaan SDM yang tepat dan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawannya. *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan serta perilaku organisasi (Sridevi dan Markos, 2010). *Employee Engagement* adalah perikatan karyawan yang merupakan elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap peningkatan kinerja karyawan, hal ini diketahui dari tingkat signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$). Perikatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan akan membuat karyawan dalam posisi aman dalam melaksanakan pekerjaannya. Usaha-usaha perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang bertalenta terbukti berpengaruh dan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Employee Value Proposition merupakan realitas yang hidup dari suatu merek perusahaan. Perusahaan dengan *Employee Value Proposition* yang jelas akan menciptakan kebanggaan bagi karyawannya, sehingga dengan kebanggaan inilah yang akan turut meningkatkan produktivitas dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* dan *Employee Value Proposition* yang ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yaitu 7.282 yang lebih besar daripada t-tabel dengan *degree of freedom* (df) = 48, derajat kepercayaan 5% yaitu 2.011 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Signifikansi sebesar 0,000 dengan tingkat signifikansi lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Employee Value Proposition* mempunyai pengaruh dan bersifat positif terhadap Kinerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan *Employee Value Proposition* dapat menjadi pe-

moderasi antara *Employee Engagement* dan Kinerja, perbedaan dari peningkatan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa dengan adanya *Employee Value Proposition* maka *Employee Engagement* yang dibangun oleh perusahaan akan semakin efektif dalam meningkatkan Kinerja. Karyawan mempunyai kebanggaan terhadap perusahaan, serta perusahaan juga memberikan kesempatan yang luas dalam pengembangan kemampuan pribadi ataupun secara profesional. Perusahaan juga perlu menciptakan paket-paket penghargaan bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, seperti paket bonus dan insentif lainnya.

Lingkungan sosial yang kondusif dan mendukung atmosfer kerja merupakan hal yang harus digagas oleh perusahaan. Hal ini akan mempunyai dampak kepada keamanan dan kenyamanan kerja. Kepedulian secara sosial di lingkungan internal serta eksternal perusahaan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang memberikan keterlibatan secara penuh kepada karyawan juga akan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Perusahaan harus inovatif dalam melakukan *Employee Value Proposition* terhadap karyawan serta mempunyai kepemimpinan yang dapat memberikan inspirasi kepada karyawan dan dapat mengayomi karyawan, selain itu perusahaan dapat menghadirkan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan didukung pengembangan karirnya.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Employee Engagement* dan *Employee Value Proposition* terhadap peningkatan kinerja, serta *Employee Value Proposition* mampu menjadi pemoderasi antara *Employee Engagement* dan kinerja. Peran *Employee Engagement* sangat penting dalam peningkatan kinerja, akan tetapi jika ditambahkan oleh *Employee Value Proposition* yang bagus maka hal tersebut akan membantu untuk lebih lagi meningkatkan

kinerja, oleh karena itu pelaksanaan *Employee Engagement* harus secara konkret menyertakan program *Employee Value Proposition* sehingga pengelolaan karyawan akan lebih maksimal terutama dalam hal merekrut dan mempertahankan karyawan yang mempunyai talenta yang diperlukan oleh perusahaan.

Daftar Pustaka

- Baumruk R., & Gorman B. (2006). *Why Managers Are Crucial to Increasing Engagement*. Melcrum Publishing.
- Blessing White. 2006. *The Employee Engagement Report 2006 Blessing White, Inc.* Pricenton. New Jersey. Online. (<http://www.blessingwhite.com>), diakses Agustus 2016.
- Clifton, James K. (2008). *Engaging Your Employees: Six Keys to Understanding The New Workplace*. 2002. *SHRM Foundation Thought Leaders Remarks*. *Society for Human Resource Management*.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods*. 8th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Development Dimension International. 20-05. *Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005* (online: diakses Agustus 2016).
- Djarwanto, P. S. (1985). *Statistik Induktif*, Edisi Ketiga. Jogjakarta: BPF E.
- Hartono, Jogyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPF E U-GM.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit Lep Khair.
- Parreira, Jaco. 2007. *An Analysis of An Employee Value Proposition*. North-West University: *Mini Dissertation at MBA of the Potchefstroom Campus*.
- Penna. 2007. *Meaning at Work Research Report*. Online. (<http://www.epenna.com/newsopinion/research.aspx>), diakses Agustus 2016.
- Perrin T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement, The 2003 Towers Perrin Talent Report U. S. Report*. (online) Available: (http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/20039/Talent_2003.pdf), diakses 8 oktober 2008.
- Ramdan, Denny. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi SDM PT. INTI (Persero) Bandung*. Universitas Widyatama. Bandung: Skripsi.
- Rivai, Vethzal, & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, United Kingdom: *Institute for Employment Studies*.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edition. John Wiley & Sons.

- Sridevi, M. Sandhya & Solomon, Markos. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12 (december): pp 89-96.
- Tim Penyusun Kajian Pengelolaan Sumber Daya Manusia Direktorat Jenderal Perbendaharaan. 2015. *Kuesioner Pengaruh Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., dan Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment SHRM Foundation, USA*.