



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Bank Pemerintahan Daerah

Muhamad Yuga Prawira Adiwiguna<sup>1\*</sup>, Anton Budi Santoso<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [yuga.prawira@widyatama.ac.id](mailto:yuga.prawira@widyatama.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia

\*Corresponding Author: [yuga.prawira@widyatama.ac.id](mailto:yuga.prawira@widyatama.ac.id)

**Abstract:** Bank BJB's career development program for its employees still faces several problems, including that the requirements for promotions are often not in accordance with the regulations that have been made. This can lead to problems between old and new employees, which can disturb employee comfort and reduce employee engagement in work. The aim of this research is to determine the effect of training and career development on employee engagement, which is mediated by job satisfaction at Bank BJB. The method used in this research is a descriptive and verification method that aims to describe, analyze, and test the established hypothesis. Meanwhile, the sampling in this study was the same as the population, namely 98 people, or used census sampling or saturated sampling techniques. The results of this research show that the training, career development, and job satisfaction variables have a positive and significant influence on the formation of employee engagement, and indirectly, the training and career development variables are also able to have a significant influence on the formation of employee engagement, through the work satisfaction variable.

**Keywords:** Training, Career Development, Job Satisfaction, Employee Engagement

**Abstrak:** Pengembangan karir yang dilakukan oleh bank BJB untuk karyawannya masih menghadapi beberapa masalah antara lain persyaratan untuk promosi sering tidak sesuai dengan peraturan yang dibuat sehingga menimbulkan permasalahan antara karyawan lama dengan karyawan baru yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dan mengurangi keterikatan karyawan dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Bank BJB. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis metode deskriptif dan verifikatif yang bertujuan menggambarkan dan menganalisis serta menguji hipotesis yang ditetapkan. Sedangkan pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sama dengan jumlah populasi yaitu berjumlah 98 orang, atau menggunakan Teknik sensus sampling atau sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, pengembangan karir, dan juga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pembentukan Employee engagement, dan secara tidak langsung, variabel pelatihan

dan pengembangan karir juga mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan Employee engagement, melalui variabel kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh sebab itu karyawan harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka karyawan-karyawan yang ada di dalamnya harus memiliki *engagement* yang baik agar karyawan merasa peduli akan masa depan dari perusahaan tempatnya bekerja dan bersedia untuk memberikan sejumlah usaha dan kemampuan yang dimilikinya untuk melihat kesuksesan perusahaan tempatnya bekerja.

Dalam industri perbankan, bank mendapatkan keuntungan baik untuk bank konvensional maupun bank syariah. Bank konvensional memperoleh keuntungan melalui dua acara yaitu: *spread based income* dan *fee based-income*. *Spread based income* adalah keuntungan yang didapatkan bank melalui kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana dari dan kepada nasabah (biasanya keuntungan bank didapatkan melalui bunga) sedangkan *fee-based income* merupakan pendapatan bank di luar pendapatan dari bunga kredit, yaitu pendapatan yang bersumber luar dari aktivitas utama jasa-jasa perbankan.

Salah satu divisi yang ada di bank BJB yang merupakan “ujung tombak” dalam mendapatkan nasabah-nasabah adalah divisi dana dan jasa konsumen yang berada dibawah Departemen Konsumer & Retail. Semakin banyaknya jumlah nasabah yang didapatkan, tentunya sangat berpengaruh positif bagi perusahaan, namun hal tersebut juga harus diimbangi oleh sumber daya manusia milik Bank BJB, terutama pada bagian operasional khususnya divisi dana dan jasa konsumen yang tentunya harus bisa memberikan pelayanan secara maksimal kepada para nasabah agar mereka merasa puas terhadap Bank BJB dan menunjukkan loyalitasnya, sehingga pada akhirnya performa perusahaan pun akan terus menerus meningkat setiap tahunnya.

Namun demikian, jika dikaji lebih lanjut dari segi sumber daya manusia milik Bank BJB, disinilah terlihat muncul permasalahan dari segi internal, dimana berdasarkan data yang didapatkan oleh penulis, bahwa dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 lalu, jumlah karyawan yang ada di divisi dana dan jasa konsumen ternyata banyak yang mengundurkan diri dibandingkan dengan divisi lain yang berada pada Departemen yang sama.

Persentase pengunduran diri karyawan divisi dana dan jasa konsumen PT Bank BJB yang didapatkan dari hasil perbandingan antara karyawan yang mengundurkan diri di tahun tersebut dengan karyawan baru yang direkrut. Dapat dijelaskan bahwa selama tahun 2021, karyawan di divisi dana dan jasa konsumen memiliki persentase rata-rata pengunduran diri sekitar 54% dan menjadi yang paling tinggi dibandingkan dengan divisi yang lain. Kemudian pada tahun 2022 pun divisi dana dan jasa konsumen ternyata masih saja mengalami permasalahan yang serupa, dimana persentase pengunduran diri secara keseluruhan pada tahun 2022 jika dirata-ratakan bahkan berada diatas 60% selama dua tahun terakhir.

Fenomena ini menimbulkan sebuah indikasi bahwa kemungkinan besar karyawan di divisi Dana dan Jasa Konsumen memiliki tingkat keterikatan yang rendah, dilihat dari tingginya persentase karyawan yang mengundurkan diri adalah yang paling tinggi jika dibandingkan dengan ketiga divisi lainnya meskipun berada di dalam satu Departemen yang sama.

Asumsi penulis tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh [1] yang membuktikan bahwa pengunduran diri karyawan dari sebuah perusahaan, merupakan sebuah indikasi kuat bahwa karyawan tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, yang disebabkan oleh rendahnya keterikatan karyawan (keterikatan karyawan) yang dimiliki karyawan tersebut, dalam hal ini adalah karyawan divisi dana & jasa konsumen.

Bahkan jika kita tinjau lebih jauh lagi, [2] dalam penelitiannya pun menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa ter-*engage* pada perusahaan tempatnya bekerja, ia tidak hanya menjadi loyal seberapa berat pun pekerjaan yang harus dijalankannya, tapi karyawan itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Mereka pun akan menunjukkan sebuah hubungan yang aktif dengan perusahaannya dimana karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran perusahaan.

Adapun beberapa penyebab rendahnya keterikatan karyawan terutama bagi karyawan-karyawan baru bank BJB, menurut pendapat penulis yang didasarkan pada data-data sekunder yang didapatkan dari hasil wawancara awal dengan manager divisi, bisa disebabkan oleh beberapa hal berikut ini:

1. Ada kemungkinan bahwa karyawan merasakan beban kerja yang terlalu berat, karena karyawan tersebut merasa kurang memiliki keterampilan atau kemampuan, dengan kata lain karyawan merasakan kompetensi mereka untuk bekerja di bidang tersebut sebaiknya diperhatikan oleh perusahaan dan ditingkatkan.
2. Karyawan merasa kurang puas ketika bekerja terutama dari segi karier di dalam divisi ini, yang dirasa kurang berkelanjutan dengan baik, sehingga menimbulkan pemikiran bahwa tempat kerja saat ini kurang cocok baginya, sehingga memutuskan untuk pindah tempat kerja meskipun bisa dikatakan belum lama bekerja di bank BJB

Kita bisa lihat bahwa keterampilan atau kemampuan karyawan merupakan hal mendasar yang harus dimiliki seseorang apabila ingin memiliki kinerja kerja yang optimal. Menurut [3], keterampilan kerja karyawan perusahaan harus didukung oleh sarana dan prasarana penunjang, salah satunya adalah pelatihan kerja yang berkaitan dengan industri perbankan serta sesuai dengan jobdesc masing masing pegawai.

Pelatihan menurut [4] adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut [5], pelatihan merupakan “Serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia perbankan. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pelatihan yang di lakukan bank BJB tidak semata-mata dilakukan untuk menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya saja tetapi juga untuk memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pengembangan karir ini tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan dan kebijakan dari perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya kemauan dan komitmen dari pimpinan perusahaan untuk melakukan pengembangan pengembangan karir karyawan secara konsisten.

## **METODE**

Menurut [6] metode penelitian adalah semua kegiatan pencarian, penyelidikan dan percobaan secara ilmiah dalam suatu bidang tertentu, untuk mendapatkan fakta-fakta atau prinsip-prinsip baru yang bertujuan untuk mendapatkan pengertian baru dan menaikkan tingkat ilmu serta teknologi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis metode deskriptif dan verifikatif yang bertujuan menggambarkan dan menganalisis serta menguji hipotesis yang ditetapkan. Menurut [7] metode deskriptif adalah metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang teliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Selain itu peneliti menggunakan metode verifikatif seperti penjelasan yang dikemukakan oleh [8] metode verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis melalui suatu perhitungan statistik sehingga dapat dihasilkan pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima.

Menurut [9] bahwa populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik untuk diteliti yang telah dibatasi oleh peneliti itu sendiri.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen sebanyak 98 orang. Menurut [10] jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya, jadi pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sama dengan jumlah populasi yaitu berjumlah 98 orang, atau menggunakan Teknik *sensus sampling* atau sampling jenuh.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan [11] bahwa sampel jenuh ialah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah *sensus*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

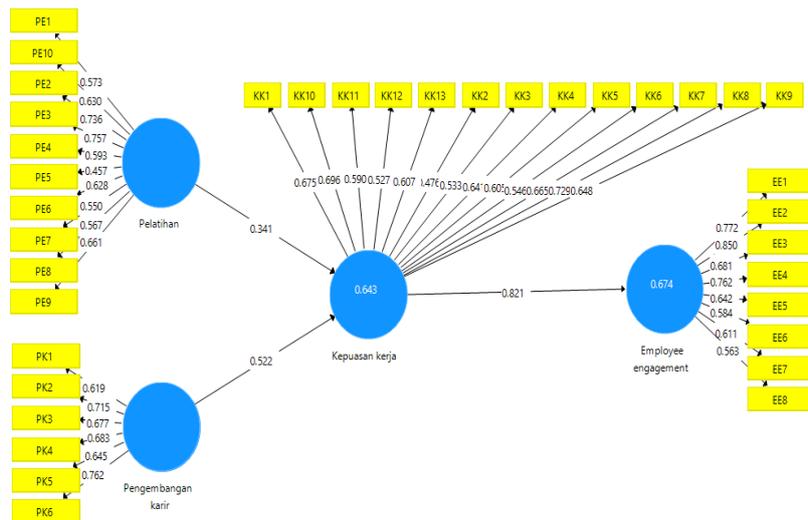
### Pengujian Model Measurement (Outer Model)

Outer model merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau bisa dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Pengujian outer model dalam penelitian ini menggunakan uji nilai konvergen, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

### Uji Validitas Konvergen

Menurut [12] dalam [13], nilai 0.5 dapat diterima untuk penelitian tahap awal. Terdapat dua jenis uji validitas konvergen, yaitu *average variance extracted* atau yang disingkat sebagai AVE dan *outer loading*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *outer loading*.

Pengujian dalam menilai validitas konvergen didasarkan atas korelasi antara item *score* dengan *component score*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut [14] untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading dari 0.50 sampai dengan 0.60 sebenarnya sudah bisa dianggap cukup memadai dan valid. Adapun batas nilai *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.50, dimana artinya apabila tiap-tiap indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0.50 maka indikator tersebut sudah bisa dianggap memenuhi validitas konvergen. Untuk memenuhi nilai loading factor dari indikator-indikator yang mengukur konstruk dapat diketahui dari gambar berikut:



Gambar 1: Uji Validitas Konvergen

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Uji *inner model* digunakan untuk menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel. Ini adalah pengujian model struktural menggunakan uji nilai *R-Square* dan Koefisien Jalur. Masih menggunakan SmartPLS untuk mengolah data dan menguji masing-masing nilai.

**Koefisien Determinasi (R Square)**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Estimasi hasil R-Square dapat dilihat pada tabel berikut dibawah

Tabel 1: Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.674	0.667
Kepuasan Kerja	0.643	0.629

Tabel 1 menunjukkan hasil perhitungan R-square Model:

- Nilai R-Square untuk variabel *Employee engagement* (EE) adalah sebesar 0.667. Penetapan determinasi dapat dengan perhitungan:  $\epsilon_1 = (1-R)^2 = (1-0,667)^2 = 0,121$  atau 12,1%
- Nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 0.629 Penetapan determinasi dapat dengan perhitungan:  $\epsilon_2 = (1-R)^2 = (1-0,629)^2 = 0,137$  atau 13,7%
- Perhitungan R-square total dapat diketahui dengan perhitngan nilai  $\epsilon_1$  dan  $\epsilon_2$  maka nilai  $R^2$  adalah  $= 1 - (\epsilon_1 \times \epsilon_2) = 1 - (0,121 \times 0,137) = 0,983$  atau 98,3%. Ini berarti bahwa *Employee engagement* mampu dijelaskan oleh variable pelatihan, pengembangan karir dan juga kepuasan kerja sebesar 98,3%

Selanjutnya adalah pengujian *predictive relevance* atau Q-Square untuk model struktural, tujuan pengujian *predictive relevance* adalah untuk mengeahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi dari parameternya. Diketahui jika nilai Q-Square lebih besar dari 0 maka dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Untuk menghitung nilai Q-Square dapat dilakukan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah R-square variabel dependen.

Berdasar tabel 4.14 tentang output R-square di atas maka nilai Q-Square pada penelitian ini adalah:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,667) (1-0,629)$$

$$Q^2 = 1 - (0,419) (0,264)$$

$$Q^2 = 1 - 0,1$$

$$Q^2 = 0,90$$

Dari hasil penghitungan di atas nilai  $Q^2$  atau *predictive relevance* pada penelitian ini sebesar 0,9. Dari hasil tersebut diketahui bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* karena  $Q^2$  bernilai lebih besar dari 0 serta dapat dikatakan baik dikarenakan mendekati nilai 1.

Pengujian hipotesis untuk melihat hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan nilai Koefisien Jalur. Apabila koefisien jalur nilainya lebih kecil atau sama dengan 0, maka artinya hipotesis penelitian ini ditolak. Hipotesis penelitian yang diterima harus memiliki nilai lebih besar dari 0. Hasil perhitungan koefisien jalur menggunakan SmartPLS antar variabel dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2: Pengujian Hipotesis**

Jalur	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Value
PE → KK	0.375	0.134	2.810	0.005
PE → EE	0.274	0.134	2.129	0.032
PK → KK	0.473	0.136	3.488	0.001
PK → EE	0.291	0.108	2.706	0.007
KK → EE	0.479	0.109	4.411	0.000
PE → KK → EE	0.180	0.083	2.170	0.022
PK → KK → EE	0.226	0.082	2.760	0.006

1. Pengujian Hipotesis 1: Terdapat pengaruh langsung dari pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan bank BJB. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien sebesar 0,375 dan nilai t-statistics sebesar 2.810. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.
2. Pengujian Hipotesis 2: Terdapat pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan bank BJB. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien sebesar 0.473 dan nilai t-statistics sebesar 3.488. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1.96 ( $>1.96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.
3. Pengujian Hipotesis 3: Terdapat pengaruh langsung dari pelatihan terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pelatihan terhadap *Employee engagement* diperoleh koefisien sebesar 0.274 dan nilai t-statistics sebesar 2.129. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1.96 ( $>1.96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.
4. Pengujian Hipotesis 4: Terdapat pengaruh langsung dari pengembangan karir terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap *Employee engagement* diperoleh koefisien sebesar 0.291 dan nilai t-statistics sebesar 2.706. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen
5. Pengujian Hipotesis 5: Terdapat pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh kepuasan

kerja terhadap *Employee engagement* diperoleh koefisien sebesar 0,479 dan nilai t-statistics sebesar 4.411. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.

6. Pengujian Hipotesis 6: Terdapat pengaruh tidak langsung dari pelatihan terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB melalui kepuasan kerja. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pelatihan terhadap *Employee engagement* pemediasi melalui kepuasan kerja diperoleh koefisien sebesar 0,180 dan nilai t-statistics sebesar 2.170. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *Employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja pada karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.
7. Pengujian Hipotesis 7: Terdapat pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir terhadap *Employee engagement* karyawan bank BJB melalui kepuasan kerja. Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap *Employee engagement* pemediasi melalui kepuasan kerja diperoleh koefisien sebesar 0,226 dan nilai t-statistics sebesar 2,760. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *Employee engagement* melalui mediasi kepuasan kerja pada karyawan bank BJB divisi dana dan jasa konsumen.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan pada bab – bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan juga *Employee engagement* sudah berada dalam kategori baik dan puas. Sehingga bisa disimpulkan bahwa kondisi riil untuk variabel-variabel tersebut sudah sesuai dengan harapan perusahaan, namun masih ada beberapa item atau indikator yang sebaiknya dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diperbaiki.
2. Variabel pelatihan, pengembangan karir, dan juga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pembentukan *Employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya metode pelatihan yang dimiliki oleh perusahaan serta metode pengembangan karir yang ada saat ini dapat membentuk kepuasan kerja karyawan maupun meningkatkan *Employee engagement* karyawan.
3. Secara tidak langsung, variabel pelatihan dan pengembangan karir juga mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan *Employee engagement*, melalui variabel kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik langsung maupun tidak langsung, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini bisa berpengaruh terhadap peningkatan *Employee engagement*

## REFERENSI

- Albdour AA, Altarawneh II. Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business* 2014;19:192.
- Markos S, Sridevi MS. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management* 2010;5:89.
- Meidita A. Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2019;2:226–37.
- Dessler G. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat 2015.
- Schermerhorn Jr JR, Osborn RN, Uhl-Bien M, Hunt JG. *Organizational behavior*. John Wiley & sons; 2011.

- Margono S. Metode Penelitian Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta; 2010.
- Umar H. Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis 2013.
- Nazir. Metode penelitian. Ghalia Indonesia; 2011.
- Zulganef. Metode Penelitian Bisnis dan Manajemen. Refika; 2018.
- Arikunto S. Metode peneltian. Jakarta: Rineka Cipta 2010;173.
- Riduwan. Dasar-Dasar Statistika. 10th ed. Bandung: Alfabeta; 2012.
- Chin WW. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research* 1998;295:295–336.
- Ghozali I, Latan H. Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. Semarang: Badan Penerbit UNDIP 2015.
- Harahap AB. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Mahasiswa Ditinjau dari Karakteristik Lingkungan Fakultas (Studi Kasus Pada Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi Islam). *Jurnal At-Taghyir: Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Masyarakat Desa* 2020;3.