

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI HOTEL IBIS STYLES SURABAYA

Bella, Deborah C. Widjaja
Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email : tnzlbella@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja di Hotel Ibis Styles Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Hotel Ibis Styles Surabaya sebanyak 70 karyawan dari seluruh divisi. Data penelitian didapatkan dari penyebaran kuisioner, kemudian data diolah dengan metode partial least square. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil analisa menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak signifikan positif mempengaruhi kinerja karyawan tetapi *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan adanya kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci:

Employee engagement, kinerja karyawan, kepuasan kerja

Abstract - This study was conducted to determine the effect of *employee engagement* on employee performance and *job satisfaction* at Hotel Ibis Styles Surabaya. The samples used in this research were employees who worked in Hotel Ibis Styles Surabaya as many as 70 employees from all divisions. Research data obtained from the questionnaire distribution, then data processed by partial least square method. This study was conducted to determine the effect of *employee engagement* on *job performance* with *job satisfaction* as *intervening* variable. The result of the analysis shows that *employee engagement* did not significantly affect employee performance but *employee engagement* had a significant positive effect on employee performance with *job satisfaction* as *intervening* variable.

Keywords:

Employee engagement, *Job performance*, *Job satisfaction*

PENDAHULUAN

Di era global seperti saat ini dapat menjumpai banyak sekali bidang pekerjaan yang melibatkan teknologi maupun tenaga manusia. Seperti pada industri manufaktur yang membutuhkan lebih banyak teknologi sedangkan industri hotel dan pariwisata banyak membutuhkan tenaga manusia. Industri perhotelan dan pariwisata adalah salah satu industri yang sedang berkembang saat ini (ILO, 2010) Perkembangan dunia perhotelan menyebabkan banyaknya kebutuhan tenaga kerja, namun yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia tersebut memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda. Industri perhotelan sangat memperhatikan kualitas layanan yang diberikan pada konsumen, agar tidak mengecewakan konsumennya. Setiap layanan yang diberikan oleh karyawan diharapkan selalu memberikan pelayanan terbaik, dikatakan sebagai pelayanan terbaik dapat dilihat melalui kinerja kerja masing-masing karyawan. Karyawan yang mampu melakukan pekerjaannya dan mampu memberikan pelayanan terbaik dapat dikatakan sebagai karyawan yang *engaged*. Seseorang bisa dikatakan sebagai karyawan yang *engaged* apabila memenuhi tiga faktor/ indikator, yaitu berbicara positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja, memiliki gairah untuk terlibat dengan organisasi, dan menunjukkan kinerja dan kontribusi terhadap organisasi tersebut (Lockwood, 2007).

Sebuah penelitian mengatakan bahwa konsep *employee engagement* sangat mempengaruhi hubungan antara organisasi dan performa pekerjaan setiap pekerja (Harter & Hayes, 2002). *Employee engagement* terdiri dari 3 elemen yaitu yaitu *vigor* yang dijelaskan sebagai kemauan dan kesediaan karyawan untuk berusaha bekerja semaksimal mungkin saat bekerja, *dedication* yang menggambarkan

keadaan emosional karyawan yang merasa bangga serta antusias terhadap pekerjaannya, dan *absorption* yang menunjukkan perhatian penuh karyawan saat bekerja tanpa menghiraukan hal lain (Schaufeli & Bakker, 2003).

Gallup *organization* merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang sumber daya manusia, Gallup banyak melakukan survei untuk mengetahui sikap dan perilaku karyawan, pelanggan, siswa dan warga negara dari organisasi lain di dunia. Gallup organization mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat engagement yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. *Engaged* sendiri memiliki arti karyawan merasakan keterkaitan dengan organisasi dan cenderung menunjukkan kinerja yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, *not engaged* adalah karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah secara kurang maksimal dan tidak memperhatikan tujuan dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan *actively disengaged* menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa terkait dengan organisasi dan memperlihatkan ketidakhahagiaan saat melakukan pekerjaan dan tidak puas.

Tabel 1.1 *Employee engagement* by Gallup Organization 2012

	<i>Engaged</i>	<i>Not Engaged</i>	<i>Actively Disengaged</i>
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

Dalam survei yang dilakukan oleh organisasi Gallup sekitar 8 % pekerja Indonesia merasa *engaged* dalam bekerja, sementara 15 % *actively disengaged*. Terlihat dari tabel diatas terbilang cukup rendah. Seperti yang dikatakan sebelumnya bahwa *Employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja kerja, perlu diperhatikan bagaimana setiap pekerja melakukan pekerjaannya apakah sudah melakukan secara baik dan maksimal ataupun tidak.

Kinerja karyawan sendiri memiliki arti kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, Mengacu pada konsep *employee engagement* didalam efektifitas pekerjaan individu, dikatakan secara umum sebagai kebutuhan untuk berkembang dan menyediakan inovasi dan lingkungan kerja yang memudahkan bekerja satu sama lain sehingga mengarah pada efektifitas dan kinerja kerja (Luthans, 2005).

Dengan adanya *employee engagement* diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Selain meningkatkan kinerja kerja, *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Soon, (2015) meneliti pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan dilakukan kepada 80 karyawan pabrik di Malaysia, pengumpulan data karyawan melalui kuisisioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja dimana pekerja yang *engaged* akan lebih bahagia dan puas di tempat kerjanya. Penelitian lain yang mengaitkan antara variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Jaiswal (2017).

Penelitian yang dilakukan menggunakan sebanyak 200 responden menunjukkan hasil serupa dengan penelitian yang dilakukan Soon (2015) bahwa memang *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sendiri memiliki arti keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai (Tandoko, 2007). Karyawan dapat merasa puas maupun tidak puas dengan pekerjaan yang dijalannya, kepuasan kerja sendiri dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap bagaimana karyawan melakukan semua tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan untuk dijalankan selama bekerja. Yang dan Hwang (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi psikologis terkait pekerjaan yang dimiliki. Persepsi psikologis tersebut dapat berasal dari pekerjaan yang dikerjakan itu sendiri ataupun dari faktor eksternal selain pekerjaan.

Selain *employee engagement* kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pushpakumari (2008) menyatakan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Ditemukan juga dalam penelitian lain dikatakan kepuasan kerja

sebagai prediktor dari kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan akan mempengaruhi tingkat kinerja (Yang & Hwang, 2014).

Dalam penelitian ini peneliti memilih hotel berbintang tiga yaitu Hotel Ibis Styles Surabaya sebagai objek penelitian, Ibis Styles Surabaya adalah salah satu hotel bintang tiga yang cukup populer di daerah Surabaya Selatan. Hotel Ibis Styles dikenal sebagai hotel yang memiliki karakteristik modern dan artistic. Ibis Styles adalah bagian dari AccorHotels Management.

Hotel Ibis Styles yang menjadi objek penelitian memiliki hal menarik terkait dengan *employee engagement*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja yaitu program khusus yang memiliki fokus terhadap peningkatan rasa *engaged* karyawan terhadap organisasi, tidak hanya meningkatkan rasa *engaged* karyawan tetapi juga pendekatan dengan rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Sehingga peneliti memutuskan Hotel Ibis Styles sebagai objek yang tepat untuk diteliti terkait dengan topik penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis ingin mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh kinerja karyawan dan apakah dengan adanya kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, *employee engagement* akan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat ditarik pertanyaan penelitian, antara lain :

1. Apakah *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya?
2. Apakah *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Hotel Ibis Styles Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja sebagai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya?

TEORI PENUNJANG

Employee engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya, *employee engagement* juga direpresentasikan sebagai hubungan dua arah antara karyawan dan organisasi dimana kedua pihak ini sadar kebutuhan satu sama lain dan bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Henryhand, 2009; Kahn, 1990; Lockwood, 2007)

Dimensi Employee engagement

Teori yang disampaikan Schaufeli (2003) menyatakan *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

1. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi, keberanian untuk melakukan usaha semaksimal mungkin, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2003).
2. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. (Schaufeli dan Bakker, 2003).
3. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka

cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli dan Bakker, 2003).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

Sedangkan menurut Borman & Motowidlo (1997), kinerja karyawan terbagi atas dua tipe yaitu kinerja tugas dan kontekstual kinerja. Kinerja tugas adalah aktivitas dimana mengacu pada perilaku yang secara langsung terlibat di dalam memproduksi barang atau jasa, atau kegiatan yang memberikan dukungan secara langsung terhadap proses di dalam perusahaan. Di sisi lain, kontekstual kinerja didefinisikan sebagai upaya karyawan yang tidak secara langsung terkait fungsi tugas utama karyawan

Dapat disimpulkan dari penelitian sebelumnya kinerja sendiri secara umum merupakan hasil kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu menjadikan karyawan tersebut terlibat secara keseluruhan. (Bernardin & Russell, 2003; Borman & Motowidlo, 1997)

Dimensi Kinerja Karyawan

Dikatakan oleh Yang & Hwang (2014) kinerja terbagi atas dua tipe yaitu:

1. *Task performance*/ kinerja tugas didefinisikan sebagai tingkat efektivitas yang berhubungan dengan kinerja yang dari suatu aktivitas yang memiliki kontribusi terhadap inti operasi atau kegiatan perusahaan.

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Karyawan merasa pekerjaannya melebihi rekan kerja yang lain
- b. Karyawan mampu mengatasi masalah
- c. Karyawan mampu mencapai target yang diberikan
- d. Karyawan tidak pernah terlambat bekerja
- e. Karyawan bertujuan untuk sempurna dalam pekerjaan
- f. Karyawan berhati-hati dan jarang membuat kesalahan

2. *Contextual performance*/ kinerja kontekstual merupakan kinerja yang melibatkan relawan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan yang secara formal bukan merupakan tanggung jawab pribadi. Tujuan dari kinerja kontekstual adalah untuk menyelesaikan tugas yang ada dalam organisasi secara keseluruhan dengan bekerjasama satu sama lain antar pekerja.

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Karyawan memiliki keaktif membantu rekan kerja
- b. Karyawan fokus dalam kerjasama tim
- c. Karyawan memiliki sopan santun dalam lingkungan kerja
- d. Karyawan mampu berhati-hati dalam mengatasi masalah
- e. Karyawan aktif dalam meyarakan saran untuk meningkatkan perusahaan
- f. Karyawan aktif menonjolkan kekuatan perusahaan
- g. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi dari tanggung jawabnya

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki arti keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandangi pekerjaan mereka dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai, selain itu kepuasan kerja adalah kombinasi perasaan positif dan negatif yang dirasakan oleh pekerja terhadap pekerjaannya dan merupakan orientasi emosi yang karyawan miliki terhadap peran karyawan di tempat kerja,. Oleh karena itu maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan. menggambarkan kepuasan kerja merupakan orientasi emosi yang karyawan miliki terhadap peran karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja menjadi komponen penting untuk memotivasi dan mendorong karyawan terhadap kinerja yang lebih baik. (Milkovich & Boudreau, 1997; Brikend, 2011; Robbins & Judge, 2009; Raziq & Maulabakhsh, 2014; Davis, 2002; Danika & Tomislav, 2013; Handoko, 2001)

Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja terbagi atas 2 jenis (Yang & Hwang, 2014) yaitu:

1. Intrinsic

Dijelaskan sebagai kepuasan kerja yang terjadi atas dasar motivasi dari dalam diri dan karyawan akan melakukan pekerjaan untuk mendapatkan kepuasan itu sendiri. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Karyawan merasa pekerjaannya menantang.
- b. Karyawan merasa kemampuan yang dimiliki cocok dengan pekerjaannya.
- c. Karyawan menyadari potensi penuh dalam pekerjaannya.

2. Extrinsic

Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan karena pekerjaan yang dilakukan itu sendiri dapat menghasilkan kepuasan bagi karyawan, karyawan memandang pekerjaan yang diberikan itu adalah kegiatan yang menyenangkan. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Karyawan merasa perusahaan memberikan tingkat promosi yang setara.
- b. Karyawan merasa perusahaan memberikan keuntungan (benefit).
- c. Karyawan merasa perusahaan aktif meningkatkan kondisi kerja.

Hubungan antara *Employee engagement* dan kinerja karyawan

Dalam penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa *Employee engagement* dapat mempengaruhi kuat dan signifikan positif terhadap kinerja kerja (Anitha, 2014). Pekerja yang mengalami *employee engagement* akan menunjukkan dampaknya melalui kinerja yang positif atau negatif. Pekerja yang lebih *engaged* dengan perusahaan ditemukan memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan sekerja dan hal ini secara langsung berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) digunakan sebagai rujukan dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Dajani (2015). Dalam penelitian ini didapati hasil serupa dimana variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja karyawan, dimana karyawan yang *engaged* dengan tempat kerja akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan sikap positif terhadap lingkungan kerja. Kedua alasan inilah menjadi dasar meningkatnya level kinerja kerja. Selain itu *employee engagement* terbukti mempengaruhi secara emosional dan dapat menyebabkan kinerja kerja karyawan baik negatif maupun positif, tidak hanya secara individu tetapi juga dalam kinerja keseluruhan perusahaan juga dapat terpengaruh, selain itu *employee engagement* juga bisa menjadi indikator kinerja (Saks, 2006 ; Markos & Sridevi, 2010).

Oleh karena itu hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah:

H1 : *Employee engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya

Hubungan antar *Employee engagement* dan kepuasan kerja

Jaiswal (2017) mengatakan bahwa *Employee engagement* memberikan dampak dan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin karyawan *engaged* atau terikat di lingkungan kerja mereka maka diharapkan tingkat partisipasi mereka juga tinggi. Tingginya tingkat partisipasi karyawan dengan berbagai peristiwa yang terjadi di perusahaan justru akan menyebabkan karyawan lebih puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Menurut Soon (2015) karyawan yang *engaged* sering mengalami perasaan positif seperti bahagia, senang, antusias, beberapa juga mengalami peningkatan dalam hal kesehatan baik fisik maupun psikis, serta menjadi mampu dalam mengeksplorasi kemampuan individu mereka. Akibat dari fenomena tersebut adalah meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu dan hal inilah yang menyebabkan variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja.

Oleh karena itu hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Employee engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Hotel Ibis Styles Surabaya

Hubungan antara kepuasan kerjadan kinerja karyawan

Menurut Pushpakumari (2008), karyawan yang puas memiliki hasil yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah karyawan akan cenderung untuk bekerja dengan cepat dan kesalahan dalam bekerja berkurang sehingga kinerja kerja meningkat. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan membuat karyawan semakin bekerja keras dan lebih cenderung meningkatkan kinerja sehingga meningkatkan keuntungan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang (Kahya, 2007).

Menurut Greenbreg & Baron (2003), kepuasan kerja berkorelasi signifikan terhadap kinerja kerja karena karyawan yang puas akan bekerja lebih giat yang berpengaruh pada hasil yang di kerjakan semakin banyak. Menurut Argyle (1989), kepusan kerja berkorelasi signifikan terhadap kinerja kerja karena karyawan yang puas akan mengerjakan tugasnya sebaik mungkin dan menyelesaikan dengan tepat waktu.

Oleh karena itu hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja di Hotel Ibis Styles Surabaya

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan menggunakan metode sensus *sampling*.

Sampel dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria yaitu, responden baik laki-laki maupun perempuan yang sudah bekerja diatas 1 tahun. Penelitian ini menggunakan *close-ended question* dan skala yang dipakai mengacu pada *five likert scale*. Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara menyebarkan kuisisioner secara *offline* di Hotel Ibis Styles Surabaya. Peneliti mengambil 70 sampel dimana kuisisioner yang disebarakan sebanyak 85 kuisisioner dan ditemukan 15 kuisisioner tidak valid untuk diproses lebih lanjut karena tidak memenuhi kriteria yang diinginkan peneliti. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan pada awal pengujian data dengan mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Berikut ini adalah hasil 70 kuisisioner yang dikumpulkan dari 85 kuisisioner *offline* :

Tabel 1 Profil Responden

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	30	42.9%
Perempuan	40	57.1%
Usia		
< 20 Tahun	-	-
21-25 Tahun	14	20%
26-30 Tahun	40	57,14%
31-35 Tahun	13	18,57%
36-40 Tahun	3	4,28%
41 Tahun ≤	-	-
Lama Kerja		
1-2 Tahun	30	42,85%
3-4 Tahun	39	55,71%
5 Tahun ≤	1	1,42%
Divisi		
Sales & Marketing	7	10%
Finance	8	11,42%
Accounting	4	5,71%
HRD	1	1,42%

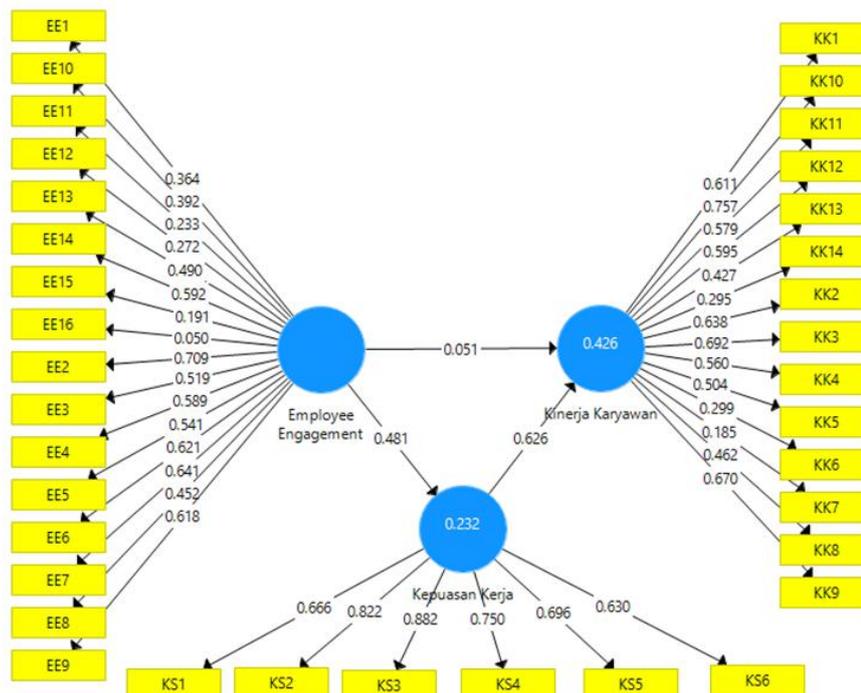
Front Office & Rsv	6	8,57%
--------------------	---	-------

Tabel 1 Profil Responden (Sambungan)

Divisi	Frekuensi	Persentase (%)
Housekeeping	9	12,85%
Engineering	7	10%
F & B Services	21	30%
Security	7	10%
Jabatan		
Staff	41	58,57%
Supervisor	19	27,14%
Manager	4	5,71%
Departement Head	6	8,57%
Pendidikan		
SMA Sedarajat	2	2,85%
Akademi / Diploma	25	35,71%
Sarjana (S1)	42	60%
Pasca Sarjana (S2/S3)	1	1,42%

Berdasarkan hasil distribusi profil responden pada tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya berumur 26-30 tahun sebanyak 57,14% dan sebanyak 60% pendidikan terakhir karyawan adalah S1. Dapat terlihat juga karena Hotel Ibis yang terbilang masih baru maka lama kerja karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya cukup singkat berkisar 3-4 tahun dengan persentase 55,71%.

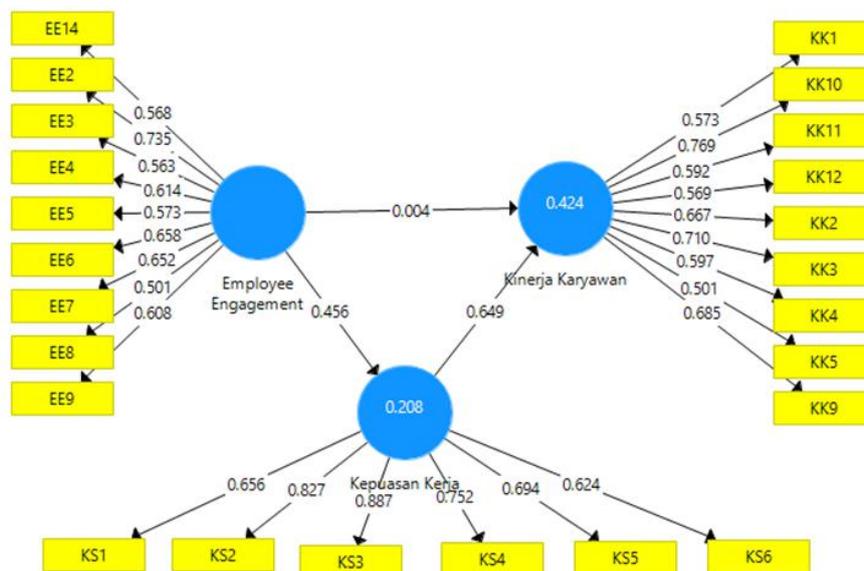
Analisa Uji Pertama Outer Loading



Gambar 1 : Uji Pertama Outer Model

Berdasarkan teori, uji validitas konvergen memiliki syarat bahwa indikator harus memiliki nilai loading lebih besar dari 0,5. Sedangkan indikator yang memiliki nilai di bawah 0,5 akan dihapus. Dari tabel di atas, peneliti melihat adanya indikator yang nilainya berada di bawah 0,5. Maka indikator-indikator tersebut dianggap tidak valid dan akan dihapus. Dari gambar diatas dapat terlihat ada beberapa butir indikator yang tidak mencapai nilai standar 0,5 sehingga peneliti melakukan uji kedua dengan membuang indikator yang tidak valid atau dibawah 0,5.

Analisa Uji Kedua Outer Loading



Gambar 2 : Uji Kedua Outer Model

Dapat terlihat dari gambar diatas setelah dilakukan uji kedua dan membuang indikator yang tidak valid, seluruh indikator dinyatakan valid diatas 0,5 dan dapat diproses lebih lanjut. Pengujian validitas yang kedua adalah validitas diskriminan. Validitas diskriminan dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara indikator lain dengan konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada bloknya lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Jika syarat ini terpenuhi, maka indikator tersebut memenuhi persyaratan yang ada pada validitas diskriminan. Berdasarkan tabel di atas yang menunjukkan hasil cross loading, terlihat bahwa semua indikator memenuhi syarat discriminant validity karena nilai dari indikator variabel tersebut memiliki nilai terbesar dari yang lainnya, sehingga hal ini memenuhi syarat validitas diskriminan.

Uji Composite Reliability

Tabel 5 Uji *Composite Reliability*

	Uji Pertama	Uji Kedua
EE	0,813	0,842
KK	0,843	0,856
KK	0,881	0,881

Selain pengujian validitas, outer model juga memiliki pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Uji reliabilitas menggunakan dua metode, yaitu composite reliability dan cronbach's alpha. Rule of thumb nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat di terima (Hair et al., 2006). Cronbach's Alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin & Gopal, 1995). Namun, composite reliability dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts et al., 1974).

Uji Cronbach's Alpha

Tabel 6 Uji *Cronbach's Alpha*

	Uji Pertama	Uji Kedua
EE	0,771	0,791
KK	0,809	0,813
KK	0,839	0,839

Cronbach's alpha yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi syarat *cronbach's alpha*. Dan juga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel diatas reliabel.

Average Variance Extracted

Tabel 7 *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee engagement</i>	0.374
Kinerja Karyawan	0.402
Kepuasan kerja	0.556

Pengukuran lain yang juga digunakan untuk menguji reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai AVE. Tujuannya adalah untuk mengukur tingkat variansi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0.5 namun 0.4 dapat diterima karena jika AVE kurang dari 0.5, tetapi composite reliability lebih tinggi dari 0.6, dan validitas konvergen memenuhi syarat (Huang, Chun-Che et al., 2013).

R-Square

Tabel 8 *R-Square*

Variabel	Nilai <i>R-square</i> (R ²)	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,424	Baik
Kepuasan Kerja	0,208	Moderat

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai R² dari variabel kinerja karyawan sebesar 0,424 yang berarti berpengaruh sebesar 42,4% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya yang sebesar 57,6 % lainnya dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti oleh peneliti. Nilai R² 0,424 mengindikasikan bahwa model struktural dinilai sudah baik dalam mengukur variasi nilai dari variabel kinerja karyawan.

Kemudian, nilai R² dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,208 yang berarti faktor dari variabel kepuasan kerja berpengaruh sebesar 20,8%, sedangkan sisanya yang sebesar 79,1% dari faktor variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti oleh peneliti. Selain itu, nilai R² sebesar 0,208 mengindikasikan bahwa model struktural dinilai cukup baik (moderat) dalam mengukur variasi nilai dari variabel kepuasan kerja.

Q-square

Nilai Q² dapat dihitung dengan menggunakan hasil perhitungan R².

Dari perhitungan nilai R² pada tabel, berikut perhitungan Q-square:

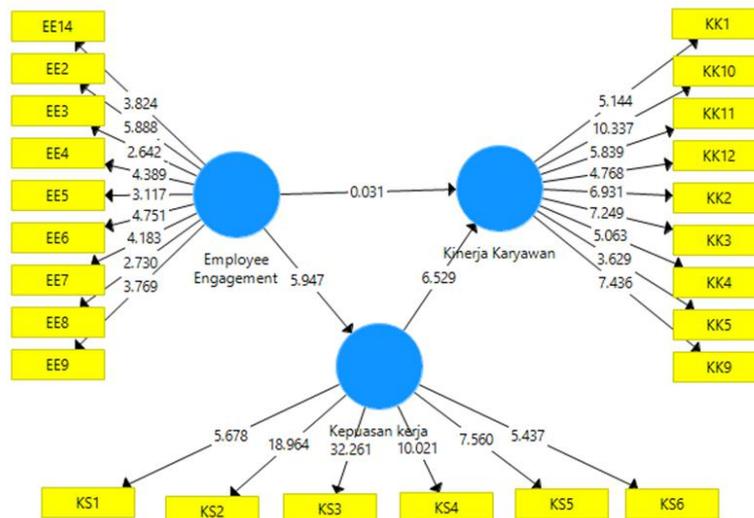
$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_X)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,424) (1 - 0,208)$$

$$Q^2 = 0,543$$

Dari perhitungan diatas, didapat nilai Q^2 adalah 0,543 (nilai yang lebih besar dari 0), sehingga menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance. Pengujian Hipotesis dalam PLS dilakukan dengan melakukan analisis uji-t. Uji-t dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-hitung (t-statistic) dan nilai t-table pada tingkat kesalahan (margin of error) sebesar $\alpha=5\%$ atau 1,96. Hipotesis dapat diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-table, atau dengan kata lain apabila t-hitung $>1,96$. Pada SmartPLS 2 M3, uji-t dilakukan dengan melakukan proses bootstrapping sehingga menghasilkan gambar hasil model analisis berikut ini.

Analisis Bootstrapping



Gambar 3 : Analisis Bootstrapping

Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menghasilkan t-statistic sebesar $0,033 < 1,96$, maka H1 ditolak. Koefisien path dari pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,004 menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan adalah positif tidak signifikan. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif tidak signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja menghasilkan t-statistic sebesar $5,501 > 1,96$, maka H2 diterima. Koefisien path dari pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,456 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t-statistic sebesar $6,594 > 1,96$, maka H3 diterima. Koefisien path dari pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,649 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif. Dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 9 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Jalur	Koefisien Pengaruh
Langsung	<i>Employee engagement</i> (EE) → Kinerja Karyawan (KK)	0,004
Tidak Langsung	<i>Employee engagement</i> (EE) → Kepuasan kerja (KS) → Kinerja Karyawan (KK)	$0,649 \times 0,456 = 0,295944$

Menunjukkan besar pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja sebesar 0,295944 lebih besar dari pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,004 yang berarti variabel kepuasan kerja memperkuat pengaruh antara *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

BAHASAN

Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya, namun dalam penelitian ini ditemukan juga bahwa hasil *mean* pada variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan sudah sangat baik yang menggambarkan karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya sudah merasa *engaged* dan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja masing-masing. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa lama kerja yang singkat menjadi salah satu penyebab mengapa dibutuhkannya kepuasan kerja sebagai *intervening* untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara positif signifikan, karena karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya masih mencari kepuasan kerja sedangkan masa kerja yang singkat menyebabkan karyawan belum merasa puas sehingga *employee engagement* tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee engagement* Terhadap kepuasan kerja

Hasil dalam penelitian ini terbukti *employee engagement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin karyawan merasakan *employee engagement* maka makin tinggi pula kepuasan kerja, hal ini sejalan dengan penelitian Jaiswal (2017) tentang *employee engagement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Melalui wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa karyawan Hotel Ibis Styles merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini ditunjang dengan opini yang diungkapkan oleh beberapa karyawan yang mengatakan sangat senang bekerja setiap harinya di organisasi tersebut, selain itu karyawan lainnya juga mengatakan bahwa bekerja di Hotel Ibis Styles Surabaya salah satu cara untuk menyalurkan *passion* dalam bidang perhotelan. Tidak hanya melalui wawancara singkat namun peneliti sudah melakukan observasi selama PKL dan menemukan sebagian besar karyawan Hotel Ibis Styles menjalani pekerjaan setiap harinya dengan gairah dan sungguh-sungguh, selama bekerja karyawan Hotel Ibis Styles jarang melakukan kesalahan dan dapat mempertanggung jawabkan segala tindakannya. Selain itu yang menarik dari hasil observasi peneliti tidak pernah mendengar keluhan kerja, justru sebaliknya karyawan sangat jujur menyatakan rasa bangga dan positif mengenai Hotel Ibis Styles maupun *AccorHotels*, dengan kata lain karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya merasakan kepuasan kerja ketika bekerja. Seperti dalam penelitian-penelitian sebelumnya juga terbukti bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi signifikan positif terhadap kepuasan karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Seperti yang telah diuraikan, di hotel Ibis Styles Surabaya sendiri memiliki cara untuk tetap mengetahui kondisi karyawan apakah *engaged* ataupun tidak dengan penyebaran kuisioner resmi yang diadakan oleh *AccorHotels*, tidak hanya kuisioner *employee engagement* Hotel Ibis Styles Surabaya sendiri juga mengadakan *self-appraisal* untuk mengetahui kinerja karyawan pada setiap divisi. Dengan adanya program ini maka pihak Hotel Ibis Styles dapat mengetahui tingkat *engagement* karyawan agar dapat melakukan *approach* untuk memberikan solusi untuk karyawan yang belum merasa *engaged*. Karyawan yang merasa *engaged* secara tidak langsung akan merasa puas terhadap pekerjaannya kemudian dari perasaan puas atas pekerjaannya kinerja karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya akan terpengaruh, terbukti dengan adanya penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan lebih menunjukkan kinerja yang produktif di tempat kerja. (Markos dan Sridevi, 2010).

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 ditolak hal ini berarti variabel *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya. Berdasarkan hasil observasi peneliti disimpulkan *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan karena masa kerja singkat yang singkat hingga *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya.

2. Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima hal ini berarti variabel *Employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Hotel Ibis Styles Surabaya. Berdasarkan pembahasan peneliti *employee engagement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena *employee engagement* sendiri menimbulkan rasa terlibat karyawan yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan Hotel Ibis Styles Surabaya
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Ibis Styles Surabaya. Sehingga H3 dalam penelitian ini terbukti positif signifikan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan peneliti karyawan merasa kemampuannya sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga kinerja yang dihasilkan sempurna pada saat bekerja.

Saran

1. Untuk pihak hotel Ibis Styles Surabaya, peneliti menyarankan program yang sudah ada dalam rangka meningkatkan *employee engagement* ditingkatkan agar mencakup seluruh aspek yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap karyawan yang salah satunya adalah gairah untuk bekerja. Namun bimbingan dan pelatihan juga menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam menangani keadaan darurat maupun komplain di Hotel Ibis Styles Surabaya. Selain itu pengarahan untuk potensi kerja menjadi sangat penting dan dibutuhkan untuk karyawan dalam mencapai jenjang karir di Hotel Ibis Styles Surabaya.
2. Sesuai dengan hasil penelitian ini peneliti menyarankan pihak hotel untuk meningkatkan *employee engagement* melalui keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dengan cara pembagian tugas yang adil sesuai dengan pekerjaannya masing-masing dan juga apresiasi terhadap karyawan atas hasil kerja yang sudah dilakukan dengan baik akan meningkatkan rasa terlibat karyawan. Sedangkan Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui training dan *standard operating procedure* yang jelas agar karyawan mampu mencapai kesempurnaan dalam bekerja. Untuk kepuasan kerja pihak hotel dapat menyediakan sarana berupa program training bagi karyawan yang menunjang kemampuannya dalam bidang pekerjaan yang dijalani.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan mencari faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan karena dalam penelitian ini ditemukan nilai Q-square pada variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan hanya 42,4 %. Selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan mencari faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karena dalam penelitian ini ditemukan nilai Q-square pada variabel *employee engagement* terhadap kepuasan kerja hanya 54,3 %.

DAFTAR RUJUKAN

- Argyle, M. (1989). *The social psychology of work (2nd Ed)*. Harmondsworth: Penguin.
- Bernardin, J. H., & Russell, J. E. (2003). *Human resource management: an experiential approach (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill International Inc
- Borman, W. C, & Motowidlo S. J. (1993). Factors affecting *job performance*: A review of literature. *Silpakorn university journal of social sciences, humanities, and arts*, 12(2)
- Brikend, A. (2011). *Job satisfaction: A literature review*. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Brown. (2003). *Job satisfaction in the low wage service sector*. England: Taylor & Francis, 35, 1241–1254.
- Dajani, Maha Ahmed Zaki (2015). The Impact of *Employee engagement* on *Job performance* and Organisational Commitment in The Egyptian Banking Sector.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2002). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Danika, B., & Tomislav, B. (2013). Relationship between working condition and *job satisfaction*: The case of croation ship building company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2).
- Ferdinand, Augusty. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.

- Gallup Organization. (2004). *Study Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Gallup Management Journal. Retrieved from <https://news.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS)*, 4. Semarang: Undip.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on *organizational culture, human resource and employee's performance*. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, *employee engagement*, and business outcomes: *A meta-analysis* *Journal of Applied Psychology*.
- Henryhand. (2009). *The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector*. Vol. 24 (3), pp 1-130.
- Hani. T. Tandoko. (2007). *Mengukur Kepuasan kerja*. Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Huang, Chun-Che *et al.* (2013). *An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform* Vol. 3, No. 2,
- ILO. (2010). *Global Employment trends for youth*. Switzerland, ILO
- Ivancevich, John, M, Konopaske, & Matteson. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Jogiyanto. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ke-6. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on *job performance*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523.
- Kuncoro, M. (2007). *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi (3rd ed.)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Leedy, P.D., & Ormrod, J.E. (2005). *Practical research: planning and design (8th ed.)*. Pearson Merrill Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, US.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Lockwood, N.R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage*, Society for Human Resource Management Research Quarterly. Human Resource Management Research Quarterly, Vol. 1.
- Malhotra, M.K. (2012). *Operations Management*. 10th Edition. USA: Pearson.
- Markos, S. & Sridevi, M. Sandhya, (2010). *Employee engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management vol. 5 no. 12*.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. Irwin McGraw-Hill.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmitt, M.J., (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance* 10 (2), 71-83.
- Nelson & Quick, (2006), *Organizational behavior: foundations, realities & challenge* 5thed, Thomson South-Western.
- Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of *job satisfaction on job performance: an empirical analysis*. *City Forum*, 9 (1), 89-105.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2014). Impact of working environment on *job satisfaction*. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior: task and contextual performance (13th ed.)*, New Jersey.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of *employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES–Utrecht Work Engagement Scale: Test manual* (Unpublished manuscript). Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, Netherlands.
- Schwartz, T. (2011). What it takes to be a great employer. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/schwartz/2011/01/what-it-takes-to-be-a-great-em.html> Google Scholar
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R and D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, (2006). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Jakarta: PT. Kencana Media Group.
- Umar, H. (2003). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pust