

# **Analisa Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di Shangri-La Hotel Surabaya**

Onky Dwi Setiawan, Deborah Christine Widjaja.

Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121- 131, Surabaya

Email: ongkisandres007@gmail.com ; dwidjaja@petra.ac.id

Abstrak – Karyawan yang *engaged* atas pekerjaannya akan cenderung untuk melakukan hal yang lebih dalam tugasnya dan memberikan kinerja yang lebih unggul dalam meraih tujuan dari organisasi dan tugasnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja adalah variabel *intervening* antara *employee engagement* dan kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya. Survei telah dilakukan kepada 120 responden karyawan tetap di Shangri-La Hotel Surabaya. Data diolah menggunakan metode SEM-PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja hanya dapat memediasi sebagian antara variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Kata kunci: *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Abstract – Employees who are engaged with their job usually do something more even better than the others to achieve the goal of their organization. The purpose of this research was to find out the relationship between employee engagement to job satisfaction and job performance, and to find out if job satisfaction was the intervening variable between employee engagement to job performance. Surveys were conducted to 120 respondents. The data obtained was processed using SEM-PLS 3.0. The results showed that there was a positive significant influence between employee engagement to job satisfaction and job performance, moreover there was a positive significant influence between job satisfaction and job performance. The relationship between employee engagement and job performance was partially mediated by job satisfaction.

Keywords: Employee engagement, Job Satisfaction, and Job Performance

## **PENDAHULUAN**

Untuk bertahan dan sukses bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergejolak saat ini, organisasi perusahaan mengharuskan karyawan untuk bersikap proaktif dan inisiatif untuk terlibat dengan perannya dalam bekerja dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan standar yang tinggi (Bakker dan Leiter, 2010). *Employee engagement* menjadi studi prioritas dalam dunia bisnis akhir-akhir ini karena karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya menghasilkan lebih banyak produktivitas, inovasi dan kinerja yang baik (Bakker & Demerouti, 2017). *Employee engagement* didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasinya. Ketika seorang karyawan *engaged*, karyawan tersebut menyadari tanggung jawab dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya untuk meraih keberhasilan dalam organisasi. Schaufeli, et al. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perilaku kerja yang positif, menyelesaikan pekerjaan dengan daya pikirnya yang digambarkan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi saat bekerja. *Dedication* mengacu pada *engagement* yang mendalam yang mencakup perasaan inspirasi, kebanggaan, antusiasme, signifikansi dan tantangan. Dimensi akhir dari *engagement* adalah *absorption* yang digambarkan sebagai karyawan yang benar-benar terfokus pada satu pekerjaan sehingga waktu itu tampaknya cepat berlalu dan merasa semakin sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

Ada peningkatan tajam dalam studi ilmiah tentang *employee engagement* selama beberapa dekade terakhir (Bakker & Demerouti, 2017). Salah satu penyebab meningkatnya studi ilmiah terkait *employee engagement* karena *engagement* dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya diharapkan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik di tingkat individu, tim, dan organisasi (Bakker & Demerouti, 2014). Menurut sumber Gallup pada tahun 2012 (Perusahaan yang meneliti tentang sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan) - Hanya 13% karyawan di seluruh dunia yang *engaged* di tempat kerjanya, dari 142 negara tempat kerja global. Dengan kata lain, hanya satu dari delapan pekerja yang merasa *engaged* dalam pekerjaannya menurut survei dari 180 juta karyawan di negara-negara yang diteliti. Dari hasil penelitian tersebut juga didapatkan bahwa “*employee engagement* secara psikologis berkomitmen terhadap pekerjaannya dan kemungkinan akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi perusahaan.”

Tabel 1.1 Survei *Employee Engagement* di 142 Negara

Kategori	2009 – 2010	2011 - 2012
<i>Actively disengaged</i>	27 %	24 %
<i>Not engaged</i>	62 %	63 %
<i>Engaged</i>	11 %	13 %

Sumber: www.gallup.com

Dapat diketahui pada tabel 1.1 bahwa pada tahun 2011-2012 dari sebagian besar karyawan di 142 negara, *employee engagement* hanya mengalami kenaikan sebesar 2% dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya, yang berarti adanya indikator karyawan untuk lebih proaktif dalam menjalankan tugas dan memiliki pandangan positif terhadap organisasinya. 63% *not engaged* karyawan, mengalami kenaikan 1% dari dua tahun sebelumnya yang berarti ada indikator karyawan untuk kurang termotivasi dalam bekerja dan cenderung hanya melakukan tugasnya saja, tanpa perlu memperhatikan tujuan dan hasil dari organisasinya sendiri, 24 % karyawan yang *actively disengaged*, mengalami penurunan 3% dari dua tahun sebelumnya yang menunjukkan bahwa adanya indikator penurunan karyawan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

Studi terdahulu yang terkait penelitian *employee engagement* membuktikan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan (Anita, 2014; Khan dan Jalees 2017; Bakker, 2011). Karyawan yang *engaged* dalam sebuah perusahaan akan memaksimalkan produktivitas (Bakker, 2011). Kinerja karyawan sendiri sangat dibutuhkan di dalam suatu perusahaan, termasuk perusahaan di bidang jasa yaitu hotel yang membutuhkan interaksi langsung antara karyawan dengan pelanggan. Kinerja karyawan sendiri didefinisikan sebagai hasil kerja yang baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002).

*Employee engagement* tidak hanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja. Penjelasan sederhana terkait kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan pertanyaan apakah yang dapat membuat seseorang mau datang untuk bekerja, apa yang membuat karyawan senang akan pekerjaannya, dan tidak ingin keluar dari pekerjaannya saat ini (Gu & Siu, 2009). Hubungan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja juga telah di buktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Maylett dan Riboldi (2008) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* dapat menyebabkan kepuasan kerja. Jurnal berikutnya Zikouridis (2015) telah membuktikan, bahwa “*employee engagement* berhubungan positif dengan kepuasan kerja”. Kim-Soo (2015) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa “*employee engagement* mempunyai hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri juga didefinisikan sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Studi terdahulu membuktikan bahwa kepuasan berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan, hal tersebut telah di buktikan dalam penelitian

para ahli (Gu & Siu, 2009; Yang & Hwang, 2014; Judge 2001; Pila-gram, 2016). Seperti Yang & Hwang (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan penilaian kinerja karyawan lebih baik yang dilakukan oleh karyawan.

Perkembangan pembangunan Kota Surabaya cukup terasa. Salah satunya investasi hotel berbintang dan hotel budget. Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), Jawa Timur menyatakan bahwa sepanjang tahun 2016, tercatat ada 160 hotel baru. Angka itu pun bertambah 10 persen hingga pada pertengahan tahun 2017 (<https://news.detik.com>, 2017). Hal ini menyebabkan persaingan yang terjadi di industri perhotelan semakin ketat, sehingga hotel diharapkan memiliki sumber daya karyawan yang berkualitas dan sigap karena hotel bergerak di bidang jasa. Seperti yang telah buktikan oleh peneliti sebelumnya Khan dan Taless (2017) “*employee engagement* dianggap sebagai salah satu faktor karyawan dapat memberikan kinerja karyawan yang baik”. Jadi hotel yang mempunyai karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya lebih cenderung memberikan kinerja karyawan yang baik pula.

Shangri-La Hotel, Surabaya merupakan salah satu hotel bintang lima yang berada di Jl. Mayjend Sungkono 120, Surabaya yang berdiri sejak 18 januari 1995 dan merupakan salah satu hotel *chain* yang dibawah oleh Shangri-La International. Sebelum melakukan penelitian ini peneliti melihat fenomena *engagement* yang dirasakan oleh karyawan Shangri-La Hotel Surabaya, banyak karyawan di Shangri-La Hotel yang sudah bekerja sejak Shangri-La Hotel Surabaya di bangun tetapi tetap setia untuk bekerja dalam naungan Shangri-La Hotel Surabaya dan melihat sendiri rasa *engaged* karyawan dengan semangat karyawan dalam bekerja dan selalu memberikan kinerja yang baik untuk meraih tujuan dari organisasi.

Berdasarkan data dari pre-survei yang telah disebarakan kepada 31 karyawan lini manajemen menengah dan bawah mengenai fenomena *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang dirasakan dan dialami oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, didapati adanya indikasi bahwa karyawan di Shangri-La hotel Surabaya merasakan *employee engagement*. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pre-survei yang menunjukkan bahwa 100% (31 responden) menyatakan bahwa karyawan mengalami *engagement* dan perusahaan tempat karyawan bekerja menginspirasi karyawan untuk lebih melalukan yang terbaik dalam bekerja. Kinerja karyawan menunjukkan bahwa 90,32% (28 responden) menyatakan bahwa karyawan merasa telah memberikan hasilnya sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja menunjukkan bahwa 80,64% (25 responden) menyatakan bahwa karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi di Shangri-La Hotel, Surabaya peneliti ingin mengetahui lebih lanjut apakah memang *employee engagement* yang dialami karyawan menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta apakah kepuasan kerja bisa memediasi hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Shangri-La Hotel, Surabaya.

## **RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Shangri-La Hotel Surabaya?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya?
4. Apakah kepuasan kerja merupakan variabel *intervening* antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?

## TEORI PENUNJANG

### *Employee engagement*

Baumruk (2004) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai faktor yang paling kuat untuk mengukur suatu keberhasilan perusahaan. Anita (2014) juga menyatakan bahwa “karyawan adalah salah satu faktor yang tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh pesaing dan dianggap sebagai aset yang paling berharga jika dikelola dan dilibatkan dengan benar”. *Employee engagement* sendiri di definisikan sebagai perlakuan positif yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut dan karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya sadar atas tujuan organisasi, pekerjaan, lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Robbins, 2006). Schaufeli, et al. (2004) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik karyawan yang memiliki *engagement* dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki anggapan bahwa “*work is fun*”. *Employee engagement* juga didefinisikan sebagai suatu perasaan positif untuk melakukan sebuah pekerjaan yang diciri-cirikan dengan adanya 3 dimensi, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai oleh rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan di tempat kerja. *Absorption* terdiri dari terkonsentrasi penuh, bahagia, dan sangat asyik dalam pekerjaan seseorang di mana waktu berlalu dengan cepat

Gallup (2004) menggolongkannya menjadi tiga jenis kategori dari *employee engagement*, yaitu: *engaged employees*, yaitu karyawan yang secara konsisten berusaha memberikan keunggulan dalam perannya. *Not engaged employees*, yaitu karyawan yang hanya fokus pada tugas yang ditugaskan untuk meraih tujuan organisasi. dan *actively disengaged employees*, yaitu karyawan yang berbahaya yang tidak hanya berkinerja buruk tetapi juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan lain dalam organisasi untuk meraih tujuannya.

### **Kategori Employee Engagement**

Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

1. *Engaged employees* adalah seorang motivator di dalam organisasi. karyawan cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan baik.
2. *Not engaged employees*, karyawan tipe ini cenderung hanya fokus terhadap tugasnya saja dibandingkan dengan pencapaian tujuan dari pekerjaan tersebut dari atasan dan cenderung tidak memiliki energi ketika bekerja.
3. *Actively disengaged employees*, karyawan tipe ini adalah karyawan yang sama sekali tidak punya rasa *engagement*. Karyawan akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### **Dimensi Employee Engagement**

Schaufeli dan Bakker (2003) menyatakan *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu:

- *Vigor* merupakan dimensi dari *employee engagement* yang diperlihatkan melalui fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.
- *Dedication* merupakan *engagement* 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

- *Absorption* merupakan *engagement* yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pertama kali di populerkan oleh Hoppock (1935) dalam jurnal Yang dan Hwang (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikologis secara keseluruhan; dengan demikian, cara paling mudah untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan menanyakan karyawan secara langsung tentang kepuasan yang dialaminya sendiri, tanpa harus membagi-baginya menjadi beberapa dimensi. Suparyadi (2015) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterima. Kepuasan kerja sendiri juga dinyatakan sebagai suatu keadaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, hal tersebut ditunjukkan oleh karyawan dengan cara menyukai tugasnya dan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah hubungan positif karyawan dengan perusahaan itu sendiri (Bakotic, 2013).

Pada intinya karyawan merasa puas dan nyaman dengan iklim atau keadaan pekerjaannya, karyawan akan memberikan *effort* kerja yang lebih pada pekerjaannya yang pada akhirnya akan mendatangkan peluang pada keberhasilan perusahaan, dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal sehingga ada peluang untuk suatu keberhasilan perusahaan.

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Yang dan Hwang (2014) membagi indikator kepuasan kerja menjadi dua, yaitu:

#### 1) Faktor intrinsik

Faktor yang mencerminkan tugas dan pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang karyawan lakukan. Indikator dari faktor intrinsik kepuasan kerja meliputi:

- a. Pekerjaan adalah sebuah tantangan bagi saya (*my job is challenging*)
- b. Kemampuan saya sesuai dengan pekerjaan saya (*my skillset fits well with my job*)
- c. Saya merasa saya memiliki potensi yang baik dalam pekerjaan saya (*I can realize my full potential in my job*)

#### 2) Faktor ekstrinsik

Kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan melakukan tugas pekerjaan.

- a. Perusahaan dimana saya bekerja menawarkan jenjang karir yang menjanjikan (*my company offers equitable promotion path*)
- b. Perusahaa dimana saya bekerja memberikan keunggulan-keunggulan yang baik untuk karyawan dalam bekerja (*my company provide good benefits*)
- c. Perusahaan dimana saya bekerja selalu berusaha untuk memperbaiki lingkungan kerjanya (*my company actively seeks to improve working conditions*).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah elemen atau indikator yang digunakan sebagai alat ukur kinerja karyawan yang termasuk kuantitas pekerjaan, kualitas kerja, waktu kerja, kehadiran dan kemampuan untuk bekerja sama (Mathis and Jackson 2011). Nurlaila (2010) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dan kinerja sendiri adalah merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Didukung oleh Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah

prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil dengan standar yang ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Motowidlo, Borman, dan Smith dalam Yang dan Hwang (2014) juga menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan yang melebihi standar kerja dalam kurun waktu yang telah ditentukan. (Rivai dan Basri, 2005) membuktikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Dikatakan oleh Yang dan Hwang (2014) membagi indikator kinerja karyawan menjadi dua tipe, yaitu:

1. *Task performance*/ kinerja tugas yang diuraikan oleh Yang dan Hwang (2014) didefinisikan sebagai tingkat efektivitas yang berhubungan dengan kinerja yang dari suatu aktivitas yang memiliki kontribusi terhadap inti operasi atau kegiatan perusahaan. membagi *task performance* menjadi beberapa kategori, yaitu:
  - a. *Job specific task proficiency*  
Hal ini berkaitan dengan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan tugas-tugas inti pada setiap jenis pekerjaan.
  - b. *Non job specific task proficiency*  
Dimensi ini menjelaskan perilaku-perilaku yang harus di tunjukkan oleh seorang staf namun perilaku-perilaku tersebut bukanlah hal yang spesifik pada pekerjaan.
2. *Contextual performance*/ kinerja kontekstual  
*Contextual performance*/ kinerja kontekstual yang diuraikan oleh Yang dan Hwang (2014) didefinisikan sebagai 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 bekerja sama satu sama lain antar pekerja. Yang dan Hwang (2014) membagi *contextual performance* menjadi beberapa kategori, yaitu:
  - a. *Written dan oral communication task proficiency*  
Hal ini terkait dengan cara berkomunikasi secara tertulis maupun verbal.
  - b. *Demonstrating effort*  
Dimensi ini menjelaskan level motivasi dan komitmen staf pada tugas-tugas yang diberikan kepadanya, namun staf tersebut tetap dapat menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan baik.
  - c. *Maintaining personal discipline*  
Hal ini berkaitan dengan aturan-aturan yang ada di lingkungan kerja, karena pada dasarnya semua tempat kerja khususnya hotel tentu memiliki aturan-aturan yang harus dipatuhi oleh semua staf yang bekerja di hotel tersebut.
  - d. *Facilitating peer and team performance*  
Dimensi ini menjelaskan tentang kinerja seorang staf dalam membantu rekan kerja ketika rekannya membutuhkan pertolongan.
  - e. *Supervision atau leadership*  
Dimensi ini dikhususkan pada pekerjaan yang memiliki tanggung jawab untuk mengawasi bawahan.
  - f. *Management atau administration*  
Dimensi yang terakhir ini menjelaskan tugas administratif yang tidak bisa dipisahkan dari dunia kerja.

### 3) Faktor ekstrinsik

Kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan melakukan tugas pekerjaan.

- a. Perusahaan dimana saya bekerja menawarkan jenjang karir yang menjanjikan (*my company offers equitable promotion path*)
- b. Perusahaana dimana saya bekerja memberikan keunggulan-keunggulan yang baik untuk karyawan dalam bekerja (*my company provide good benefits*)
- c. Perusahaan dimana saya bekerja selalu berusaha untuk memperbaiki lingkungan kerjanya (*my company actively seeks to improve working conditions*).

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

*Employee engagement* mempengaruhi kepuasan karyawan untuk lebih antusias dan lebih menyukai pekerjaannya. Saks (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah faktor penghubung dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. (Jaiswal, Pathak, & Kumari 2017; Karanika-Murray, 2015) membuktikan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karyawan yang *engaged* cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak *engaged* terhadap tugas dan pekerjaannya

**H1:** *Employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Hubungan Antara *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* adalah satu hal yang mendorong karyawan untuk memiliki kinerja karyawan yang baik, semakin *engaged* karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin baik pula kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Anita (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah salah satu faktor penentu utama karyawan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik. (Khan & Talees 2017, Lazauskaite-Zabielske et al. 2018, Kim-soon & Manikayasagam 2015) telah membuktikan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki dampak yang besar dalam kinerja yang baik

**H2:** *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan yang puas atas pekerjaannya akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik juga. (Yang & Hwang, 2014) mengatakan "*happy workers are productive workers*" dan kinerja karyawan yang baik dihasilkan oleh karyawan yang puas atas pekerjaannya. Gu & Siu (2009) membuktikan bahwa semakin karyawan merasa puas atas pekerjaannya, maka kepuasan tersebut juga akan meningkatkan kinerja karyawan dari karyawan tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut, karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik jika karyawan tersebut merasa puas terlebih dahulu atas pekerjaannya

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Hubungan *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Menurut pernyataan hubungan antar konsep di atas, dapat diketahui bahwa karyawan yang *engaged* akan mempengaruhi kepuasan karyawan atas tugas dan pekerjaannya serta dapat mempengaruhi hasil kinerja yang lebih baik dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja sendiri dapat mempengaruhi karyawan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik juga. Jadi dapat dikatakan bahwa adanya hubungan tidak langsung antara *employee engagement* dan kinerja karyawan yang dapat dimediasi oleh kepuasan kerja.

**H4:** Kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kausal – kuantitatif yaitu data. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan tetap Shangri-La Hotel Surabaya sejumlah 450. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability* dengan metode *purposive* sampling. Sampel responden dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria yaitu semua responden harus karyawan tetap dan didapatkan sampel sejumlah 120 responden yang valid dan dapat diolah. Pengumpulan data menggunakan metode survei *close-ended* dengan skala *likert* 1-5 yang mendefinisikan jawaban responden dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju dan disebarakan secara fisik pada tanggal 2 juni 2018 – 9 juni 2018 di Shangri-La Hotel Surabaya.

## HASIL PENELITIAN

### Profil Responden

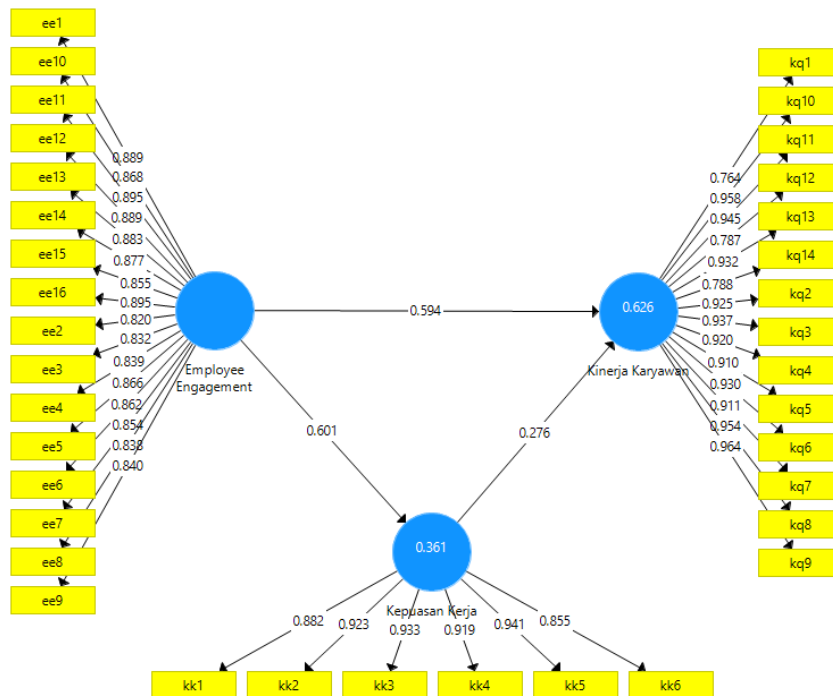
Tabel 1.4 Profil Responden

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	62	52%
Perempuan	58	48%
Total	120	100%
<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<24 Tahun	3	3%
25 – 30 Tahun	38	32%
31 – 36 Tahun	25	21%
37 – 42 Tahun	9	8%
>42 Tahun	45	38%
Total	120	100%
<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA / Sederajat	58	48%
Diploma	36	30%
S1	26	22%
Lainnya	0	0%
Total	120	100%
<b>Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<i>Service Associate</i>	74	62%
<i>Service Leader</i>	34	28%
<i>Service Manager</i>	12	10%
Total	120	100%
<b>Departemen</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<i>Accounting</i>	6	5%
<i>Engineering</i>	2	2%
<i>Food &amp; Beverage Kitchen</i>	16	13%
<i>Food &amp; Beverage Service</i>	32	26%
<i>Front Office</i>	25	21%
<i>Housekeeping</i>	17	14%
<i>Information &amp; Technology</i>	1	1%
<i>Sales &amp; Marketing</i>	9	8%
<i>Security</i>	8	7%
Total	120	100%
<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
2 – 4 Tahun	15	13%
5 – 7 Tahun	30	25%
8 – 10 Tahun	11	9%
11 – 13 Tahun	5	4%
> 13 Tahun	59	49%
Total	120	100%



Berdasarkan hasil distribusi profil responden pada Tabel 1.4 di atas, dapat diketahui bahwa karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya mayoritas berjenis kelamin laki-laki sejumlah 62 orang, berusia 42 tahun ke atas sejumlah 45 orang, memiliki pendidikan terakhir SMA/ sederajat sejumlah 58 orang, memiliki jabatan *service associate* sejumlah 74 orang, merupakan departemen *Food & Beverage Service* sejumlah 32 orang, dan sudah bekerja selama 13 keatas sejumlah 59 orang.

**Analisa Outer Loadings**



Gambar 1.2 Outer Model

Dari hasil diagram jalur pada Gambar 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai faktor *loading* lebih dari 0,7 yang berarti telah memenuhi standar *convergent validity* sehingga dapat dikatakan valid dan semua indikator dapat digunakan analisis selanjutnya.

**Nilai R Square**

Tabel 1.5 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.361	0.355
Kinerja Karyawan	0.626	0.620

Dari Tabel 1.5 di atas, nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah sebesar 0,361. Hasil ini memiliki arti bahwa presentase besarnya kepuasan kerja berdasarkan enam indikator yang diteliti oleh penulis; sebesar 36,1% sedangkan 63,9% lainnya dijelaskan oleh faktor eksternal lain diluar penelitian penulis. Sedangkan nilai *R-Square* untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,626 sehingga presentase besarnya

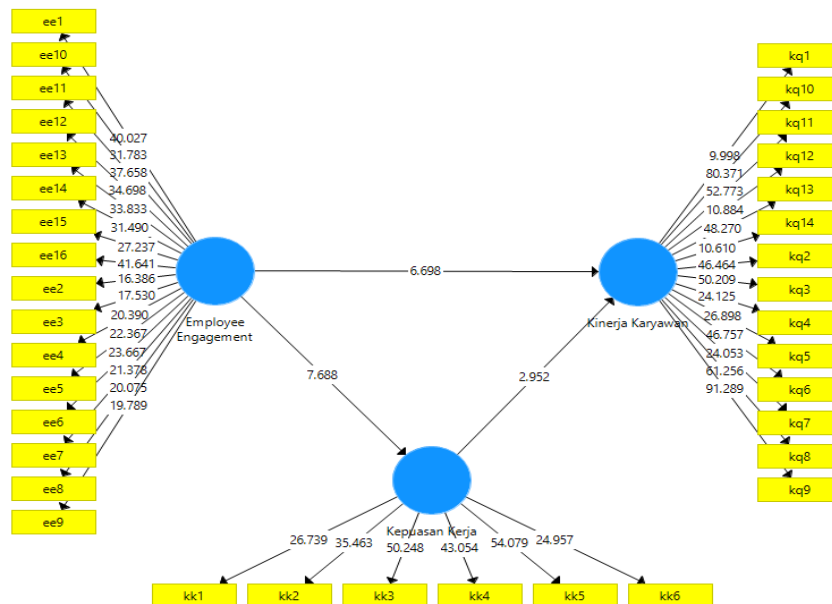
kinerja karyawan berdasarkan keempat belas indikator yang diteliti oleh penulis sebesar 62,6% sedangkan 37,4% lainnya dijelaskan oleh faktor eksternal lain diluar penelitian penulis.

### Nilai Q Square

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin *fit* dengan data. Dari Tabel 4.13 dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) && (4.1) \\
 &= 1 - (1 - 0,361^2) (1 - 0,626^2) \\
 &= 0,4711
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan nilai *Q-square* sebesar 0,4711 memiliki pengertian bahwa model PLS yang dikembangkan pada penelitian mampu memprediksi fenomena yang diteliti mengenai kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 47%, dan berarti masih ada 53% fenomena kinerja karyawan yang belum dapat diteliti oleh kepuasan kerja dalam penelitian ini.



Gambar 1.3 *Bootstrapping Model*

Pada Gambar 1.3 diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki nilai *T statistic* sebesar 2,952 yang lebih tinggi dari 1,96 dan memiliki arti dapat memediasi antara variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan.

## Path Coefficient

Tabel 1.16 *Path Coefficient*.

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )
<i>Employee Engagement</i> -> <b>Kepuasan Kerja</b>	0.601	7.688
<i>Employee Engagement</i> -> <b>Kinerja Karyawan</b>	0.594	6.698
<b>Kepuasan Kerja</b> -> <b>Kinerja Karyawan</b>	0.276	2.952

Pada Tabel 1.16 di atas dapat diketahui bahwa nilai original sampel setiap variabel memiliki nilai positif serta memiliki *T statistic* lebih dari 1,96 yang berarti setiap variabel dalam penelitian ini berhubungan positif dan signifikan satu sama lain.

## Indirect Effect

Tabel 1.17 *Indirect Effect*

	Specific Indirect Effects	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Employee Engagement</i> -> <b>Kinerja Karyawan</b>	0.166	2.952	0,005

Pada Tabel 1.17 di atas dapat diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini bernilai 0,166 yang berarti lebih kecil daripada nilai pengaruh langsung seperti pada Tabel 1.16 yang berarti pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat memediasi sebagian dan tidak dapat dibuktikan sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini.

## BAHASAN

Shangri-La Hotel Surabaya adalah satu hotel bintang lima di kota Surabaya yang merupakan *chain's hotel* yang dibawahi oleh Shangri-La International yang sudah berdiri sejak 18 Januari 1995. Nama Shangri-La sendiri berasal dari novel legendaris karangan James Hilton yang berjudul *lost horizon* dalam novel tersebut Shangri-La berarti surga yang menggambarkan secara sempurna ketenangan dan pelayanan yang sejati. Shangri-La Hotel Surabaya memiliki 450 karyawan tetap yang minimal harus bekerja selama 2 tahun. *Employee engagement* dianggap sebagai faktor yang paling kuat untuk mengukur keberhasilan perusahaan (Baumruk, 2014). Dan didukung oleh Bakker (2011) yang juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* dalam sebuah perusahaan akan memaksimalkan produktivitasnya.

Penelitian di Shangri-La Hotel Surabaya ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Untuk mencari jawaban atas pernyataan diatas, maka penulis melakukan survei kepada 120 responden, terdapat responden berjenis kelamin laki-laki sejumlah 62 orang dan jenis kelamin perempuan sejumlah 58 orang, yang mayoritas berusia di atas 42 tahun keatas dan mayoritas bekerja selama 13 tahun keatas. Dari hasil tanggapan responden didapati ketika di tempat kerja karyawan tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan, karyawan menganggap pekerjaannya adalah sebuah tantangan, dan karyawan berhati-hati dan jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.

Berdasarkan *outer models* hasil pengolahan data di atas, menunjukkan nilai tertinggi *outer loadings* pada variabel *employee engagement* adalah fokus dan keterlibat karyawan dalam pekerjaannya yang berarti semakin fokus dan terlibat karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya dalam pekerjaannya maka karyawan akan memiliki *engagement* yang semakin besar. *Outer models* nilai tertinggi variabel kepuasan kerja adalah

karyawan merasa perusahaannya menyediakan banyak keuntungan bagi karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya yang berarti semakin Shangri-La Hotel Surabaya dapat menyediakan banyak keuntungan bagi karyawannya semakin karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya merasa puas. Dan untuk *outer models* nilai tertinggi variabel kinerja karyawan adalah karyawan memiliki kinerja yang lebih baik dari rekan kerja lainnya yang berarti karyawan Shangri-La Hotel Surabaya akan memiliki kinerja yang lebih baik jika karyawan merasa telah mencapai hasil kerja yang lebih baik daripada rekan kerjanya.

### **Pembahasan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

*Employee engagement* didefinisikan oleh Schaufeli, et al. (2004) sebagai perilaku kerja yang positif dan menyelesaikan pekerjaan dengan daya pikirnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator *employee engagement* terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu semakin karyawan fokus dalam bekerja dan semakin karyawan terlibat dalam pekerjaannya, semakin karyawan merasa Shangri-La Hotel Surabaya menyediakan banyak keuntungan baginya dan didukung oleh (Maylett & Riboldi 2008, dan Kim 2015) yang telah membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pembahasan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Employee engagement* juga didefinisikan oleh Bakker (2011) sebagai tingkat energi dan antusiasme yang tinggi dengan pekerjaannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator *employee engagement* terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin karyawan fokus dalam bekerja dan semakin karyawan terlibat dalam pekerjaannya, maka karyawan akan semakin mencapai kinerja yang lebih baik dari rekan kerja lainnya dan didukung oleh (Anita, 2014) yang telah membuktikan bahwa *employee engagement* berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan.

### **Pembahasan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Hwang dan Yang (2014) sebagai salah satu faktor perilaku yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin karyawan merasa Shangri-La Hotel Surabaya menyediakan banyak keuntungan bagi karyawan maka semakin karyawan mencapai kinerja yang lebih baik dari rekan kerja lainnya dan didukung oleh Gu & Siu (2009) yang telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja yang lebih baik karyawan.

### **Pembahasan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didefinisikan oleh Mangkunagara (2002) sebagai hasil kerja yang baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibuktikan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja hanya dapat memediasi sebagian antara variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya seperti ketika karyawan fokus dan terlibat dalam pekerjaannya maka karyawan dapat langsung berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik dari rekan kerjanya.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa fokus karyawan dalam bekerja dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya berpengaruh lebih besar terhadap kinerja yang lebih baik karyawan dari rekan kerja lainnya, tanpa harus melalui banyak keuntungan yang disediakan oleh Shangri-La Surabaya. Dan juga dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai Shangri-La Hotel Surabaya adalah karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 13 tahun kerja, sehingga karyawan sudah memiliki rasa *engagement* yang tinggi dan dapat langsung mempengaruhi kinerja kerjanya tanpa melalui kepuasan kerjanya.

Dari penjelasan diatas juga dapat disimpulkan bahwa karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya yang *engaged* dalam pekerjaan dan tugasnya dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerjanya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

*Employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya lebih besar pengaruhnya tanpa melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisa yang telah dilakukan dengan menggunakan *software smart PLS 3.0*, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 1 diterima, hal ini berarti variabel *employee engagement* positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Shangri-La Hotel, Surabaya.
2. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 2 diterima, hal ini berarti variabel *employee engagement* positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan Shangri-La Hotel, Surabaya.
3. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima, hal ini berarti variabel kepuasan kerja positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan Shangri-La Hotel, Surabaya.
4. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis 4 tidak dapat diterima, hal ini dikarenakan variabel kepuasan kerja hanya dapat *partially mediated* antara *employee engagement* dan kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang diperoleh, penulis ingin memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan, seperti:

1. Untuk Manajemen Shangri-La Hotel Surabaya:

Berdasarkan hasil penelitian di atas, semakin fokus karyawan ketika bekerja dan semakin terlibat karyawan dalam pekerjaannya maka semakin besar pula rasa *engaged* karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya, dengan demikian peneliti menyarankan untuk pihak manajemen Shangri-La Hotel Surabaya untuk lebih memberikan edukasi karyawan untuk bekerja lebih fokus, dan memberikan posisi yang benar dengan orang yang tepat melalui program *training* untuk melihat potensi atau kemampuan karyawan, dari program *training* tersebut dapat dilihat dan diketahui kemampuan setiap karyawan dan dapat meningkatkan fokus kerja karyawan.

Shangri-La Hotel, Surabaya menyediakan banyak keuntungan untuk karyawannya adalah indikator yang dominan untuk kepuasan kerja karyawan, dengan demikian peneliti menyarankan pihak manajemen Shangri-La Hotel Surabaya untuk menyediakan fasilitas dan kebijakan yang baik dan benar untuk karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja, seperti contoh menyediakan sebuah perpustakaan yang menyediakan buku-buku yang dapat menambah pengetahuan karyawan tentang industri perhotelan maupun refleksi diri yang dapat membuat karyawan merasa lebih baik dalam bekerja dan bersosialisasi dengan rekan kerja maupun tamu, serta memberikan *reward* dan *punishment* yang sesuai dengan perlakuan para karyawan. Menyediakan program *reward & punishment* yang sesuai dengan perlakuan karyawan, dengan program *reward & punishment* karyawan dapat lebih merasa dihargai ketika karyawan memberikan hasil kerja yang baik, dan *punishment* dapat membuat karyawan merasa lebih diperhatikan dan karyawan dapat meminimalisir kesalahan yang akan dilakukannya.

Karyawan merasa memiliki kinerja yang lebih baik dari rekan kerjanya adalah indikator yang paling dominan dalam meraih kinerja karyawan di Shangri-La Hotel Surabaya, dengan demikian peneliti menyarankan untuk pihak manajemen Shangri-La Hotel Surabaya untuk memberikan suatu tingkat atau perlombaan yang sehat antar karyawan dengan lini jabatan yang sama seperti *quiz* seputar pengetahuan spesifik tentang pekerjaan yang karyawan lakukan dan

pengetahuan umum tentang pekerjaan di industri perhotelan yang diadakan setiap hari tertentu, dan setelah memberikan karyawan nilai dan tingkatan tertentu untuk menandakan atau membuktikan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan lainnya.

2. Untuk penelitian selanjutnya:

Model struktural penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap kepuasan kerja memiliki  $Q$  square sebesar 0,4711. Hal ini memiliki pengertian bahwa masih terdapat faktor atau indikator lain yang masih belum diteliti oleh peneliti terhadap hal-hal yang dapat mendorong faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan mengingat kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki *scope* yang luas. Dengan demikian dapat diketahui bahwa masih banyak faktor dan indikator lain yang belum diteliti oleh peneliti seperti, penyebab dari *employee engagement*, kepuasan kerja yang mengakibatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang baik dan unggul, serta akibat dari kinerja karyawan dalam hotel atau perusahaan yang sedang diteliti.

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat mengumpulkan informasi yang lebih dalam mengenai variabel *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Peneliti berharap penelitian selanjutnya dapat memperluas lingkup penelitian ini, seperti dengan menambahkan variabel-variabel selain ketiga variabel di atas, maupun memperluas cakupan ruang lingkup objek.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M. P. (2011). *Key Questions Regarding Work Engagement European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-2
- Bakker, et. al (2014). *Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. Annu. Rev. Organ. Psychol.* Organ. Behav. 2014. 1:389–411
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Bakotić, D. (2016) *Relationship between job satisfaction and organisational performance, Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29:1, 118-130, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada
- Baumruk, R. (2004). *The missing link: the role of employee engagement in business success*. Workspan, Vol 47, pp. 48-52.
- Dampak Pembangunan Infrastruktur Mulai Terasa di Lebaran Ini (2017, Juni 30). Retrieved from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3544520/dampak-pembangunan-infrastruktur-mulai-terasa-di-lebaran-tahun-ini>
- Gallup. (2004). Study engaged employees inspire company innovation. *Gallup Management Journal*, 3 (2), 8-25. Retrieved March 15, 2016, from <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study>.
- Gu, Z., & Siu, R. C. (2009). *Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels An investigation based on employee survey. Contemporary Hospitality Management*, 21, 561-578. doi:10.1108/09596110910967809
- J, Anita. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. Emerald Group Publishing Limited*, 63, 308-323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008

- Jaiswal, G & et.al. (2017). *Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation*. *ResearchGate Journal*
- Judge T.A et.al (2001) *Personality and Leadership A Qualitative and from MGT 243 at Lehigh University*
- Kahn, M. N., & Jalees, T. (2017, December). *Human Resource Management Practices and Employee Performancxsce in Pakistan*. *Market Forces College of Management Sciences, XII*, 60-80.
- Kim-soon, N. (2015). *Employee Engagement and Job Satisfaction*. *ResearhGate*. doi:10.13140/RG.2.1.5050.6966
- Lazauskaite-Zabielske (2018). *From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement*. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0317>
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L dan Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat
- Maylett, T. M. & Riboldi, J. M. (2008), *The Three Essential Components of Employee Engagement*. DecisionWise Inc [Online] [Accessed on 20/09/2013].
- Nurlaila, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Ternate: Penerbit LepKhai
- Pila-gram, S.S.P (2016) *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, *Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 4 Iss 2 pp. 162 – 180 doi: 10.1108/EBHRM-01-2015-0001
- Robinson, I. (2006) *Human Resource Management in Organizations*. London, CIPD
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21(7), 600-19.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES–Utrecht Work Engagement Scale: Test manual (Unpublished manuscript)*. Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands
- Schaufeli, W.B and Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi
- Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). *Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction*. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
- Zikouridis, F. (2015). *Employee engagement and job satisfaction: a research between their relationship in a real context*