

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

THE EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE

Ahmad Yani Kosali

Email: yanikosali@gmail.com

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

ABSTRAK

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

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

ABSTRACT

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

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

PENDAHULUAN

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

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

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

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

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

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

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

Pelatihan menjadi salah satu aktivitas yang umum di lakukan dalam organisasi sebab setiap organisasi berharap dengan adanya pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan benar dan tepat (Nursyahputri & Saragih, 2019). Sedangkan, konsekuensi dari kurangnya pembekalan dan pelatihan yang tepat yaitu karyawan akan sulit beradaptasi dengan perubahan kondisi atau lingkungan kerja yang semakin krisis sehingga dapat mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan (Fizia & Muttaqin, 2018). Sebagian karyawan masih kurang mampu

menggunakan fasilitas dan menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kesalahan-kesalahan kecil selalu muncul serta dirasa pelatihan yang dilakukan belum efektif tersampaikan kepada peserta pelatihan. Hal ini kemungkinan menjadi penyebab masalah dalam pelatihan kerja di organisasi tersebut (Siswadi, 2017).

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

Tabel 2 Frekuensi Pelatihan Karyawan Level Staf

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

Sumber: Data primer di olah, 2022

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

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

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

Tabel 3 Masa Kerja Karyawan Kontrak pada Seluruh Level

Masa Kerja	Jumlah	Frekuensi
2 – 3 tahun	28	31%

4 – 5 tahun	20	22%
>5 tahun	43	47%

Sumber: Lembaga XYZ, Human Capital (2021)

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

Selain pelatihan dan pengembangan karir yang telah dijelaskan sebelumnya, hal penting lainnya yang dapat memaksimalkan kinerja individu dalam organisasi adalah perasaan bangga dan adanya pengakuan atas diri seorang karyawan. Perasaan tersebut merupakan unsur psikologis yang dapat membangun *chemistry* antara karyawan dengan organisasi atau biasa dikenal dengan istilah *employee engagement*. Robinson (Siswono, dkk., 2016) menjelaskan bahwa optimalisasi keuntungan organisasi dapat tercapai jika karyawan telah memiliki *engagement* yang kuat dengan organisasi. Karyawan yang sudah *engaged* dengan organisasi akan memberi efek positif pada kinerja organisasi seperti yang telah dibuktikan oleh Gallup (2013) dalam penelitiannya bahwa unit kerja yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi mengungguli unit kerja yang *employee engagement* nya sebesar 10% dalam penilaian pelanggan, 22% dalam profitabilitas, dan 21% dalam produktivitas. Selain itu juga terdapat penurunan ketidakhadiran sebesar 37%, menurunkan tingkat *turnover*, penurunan kehilangan atau penyusutan sebesar 28%, lebih sedikit terjadi kecelakaan kerja, dan mengurangi cacat kualitas sebesar 41%. Gallup juga menemukan adanya korelasi antara *employee engagement* dengan kinerja yang sangat konsisten di berbagai organisasi dari beragam industri dan wilayah di dunia (www.gallup.com).

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

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

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

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

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

METODE

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

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

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

a. Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.532	3.679

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer di olah, 2022

Tabel 5 di atas memperlihatkan bahwa model analisis jalur substruktur 1 memiliki nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.556 (55.6%). Nilai *adjusted R square* sebesar 0.532 (53.2%), ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh

variabel pelatihan dan pengembangan karir secara gabungan sebesar 0.532 atau 53.2% dan sisanya 46.8% (100%-53.2%) kemungkinan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar dari model ini.

b. Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 ^a	.696	.671	3.075

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer di olah, 2022

Tabel 6 di atas memperlihatkan bahwa model analisis jalur substruktur 2 memiliki nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.696 (69.9%). Nilai *adjusted R square* sebesar 0.671 (67.1%), ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, pengembangan karir, dan *employee engagement* secara gabungan sebesar 0.671 atau 67.1% dan sisanya 32.9% (100%-67.1%) kemungkinan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar dari model ini.

2. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

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

a. Uji F Persamaan Sub Struktur 1

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	627.047	2	313.523	23.161	.000 ^b
	Residual	500.853	37	13.537		
	Total	1127.900	39			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan

Sumber: Data primer di olah, 2022

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

b. Uji F Persamaan Sub Struktur 2

Tabel 8. Hasil Uji F

Sumber: Data primer di olah, 2022

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	780.028	3	260.009	27.500	.000 ^b
	Residual	340.372	36	9.455		
	Total	1120.400	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan

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

3. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

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

- a. Jika nilai t hitung > t tabel atau - t hitung > t tabel dan nilai signifikan > 0.05 maka H_a diterima.
- b. Jika nilai t hitung < t tabel - t hitung > t tabel dan nilai signifikan < 0.05 maka H_o diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Uji t Persamaan Sub Struktur 1

Tabel 9. Hasil Uji t

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

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data primer di olah, 2022

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

Tabel 10. Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Hasil
1	$\rho_{YX_1} = 0$	0.769	4.652	2.030	Ha diterima
2	$\rho_{YX_2} = 0$	0.388	2.457	2.030	Ha diterima

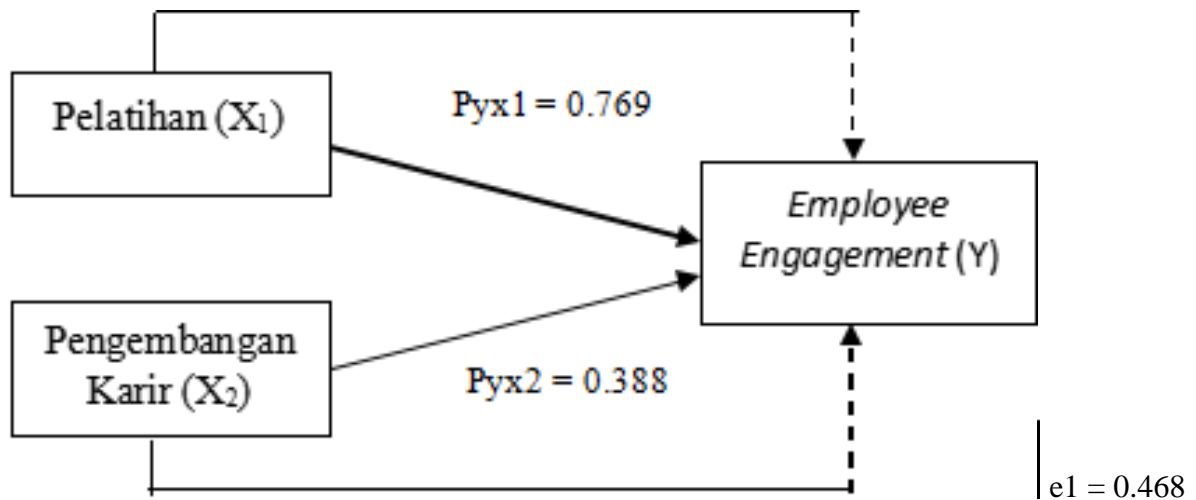
Sumber: Data primer di olah, 2022

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

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

$$Y = 0.769 + 0.388 + 0.468$$

Gambar 1. Hasil Hubungan Kausal



Keterangan:

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

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

ϵ_1 = Koefisien residual atau *error residual*

b. Uji t Persamaan Sub Struktur 2

Tabel 11. Hasil Uji t

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		
1 (Constant)	4.055	5.281		.768	.488
Pelatihan	.281	.174	.207	1.616	.115
Pengembangan Karir	-.133	.142	-.103	-.935	.356
Employee Engagement	.727	.137	.730	5.292	.000

a. Dependent Variable: KInerja Karyawan

Sumber: Data primer di olah, 2022

Berdasarkan tabel 11 di atas diperoleh nilai t hitung variabel pelatihan (X_1), pengembangan karir (X_2), dan *employee engagement* (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Dengan nilai t tabel dengan level signifikan 0.05, diperoleh t tabel dari $t(\alpha/2 ; n-k-1)$ atau $t(0.05/2 ; 40- 4-1)$ maka t tabel adalah 2.028. Diketahui bahwa nilai t hitung variabel pelatihan (X_1) yaitu 1.616 dengan probabilitas $0.115 > 0.05$. Dimana nilai t hitung (1.616) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.028). Sedangkan nilai t hitung variabel pengembangan karir (X_2) yaitu -0.935 dengan probabilitas $0.356 > 0.05$. Dimana nilai t hitung (-0.935) lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (2.028). Sedangkan nilai t hitung variabel *employee engagement* (Y) yaitu 5.292 dengan probabilitas $0.000 < 0.05$. Dimana nilai t hitung (5.292) lebih besar dibandingkan dengan t tabel (2.028).

Tabel 12. Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Hasil
1	$\rho X_1 Z = 0$	0.281	1.616	2.028	Ha ditolak
2	$\rho X_2 Z = 0$	-0.133	-0.935	2.028	Ha ditolak
3	$\rho Y Z = 0$	0.727	5.292	2.028	Ha diterima

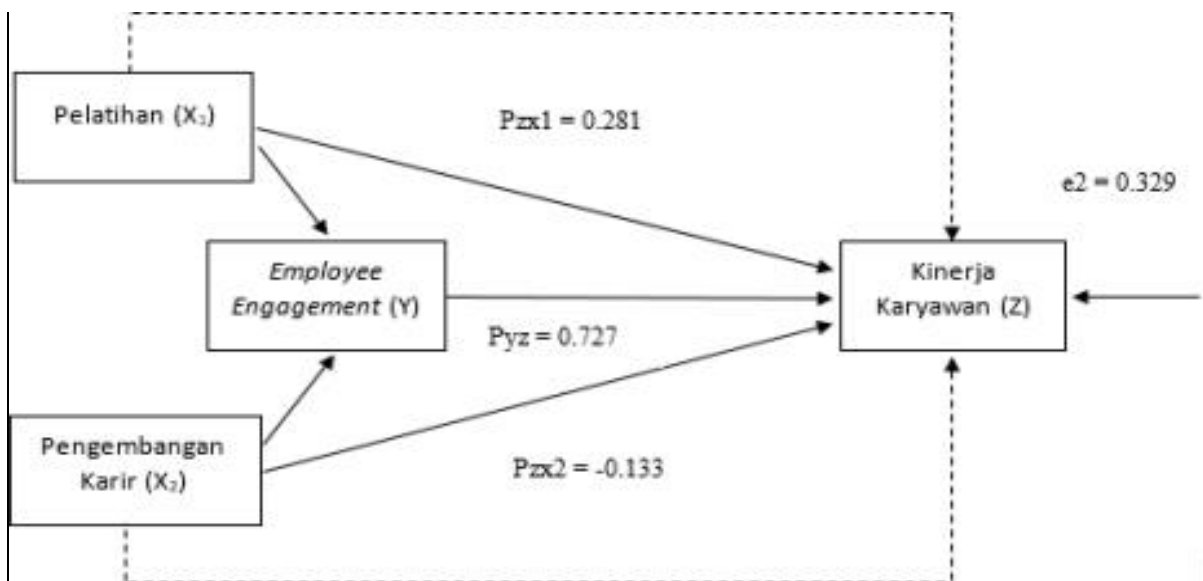
Sumber: Data primer di olah, 2022

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

$$Z = \rho_{yx_1} + \rho_{yx_2} + \rho_{yz} + e_2$$

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

Gambar 2 Hasil Hubungan Kausal



Keterangan:

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

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

ρ_{YZ} = Koefisien jalur antara *Employee Engagement* (Y) dan Kinerja Karyawan (Z)

ϵ_2 = Koefisien residual atau error residual

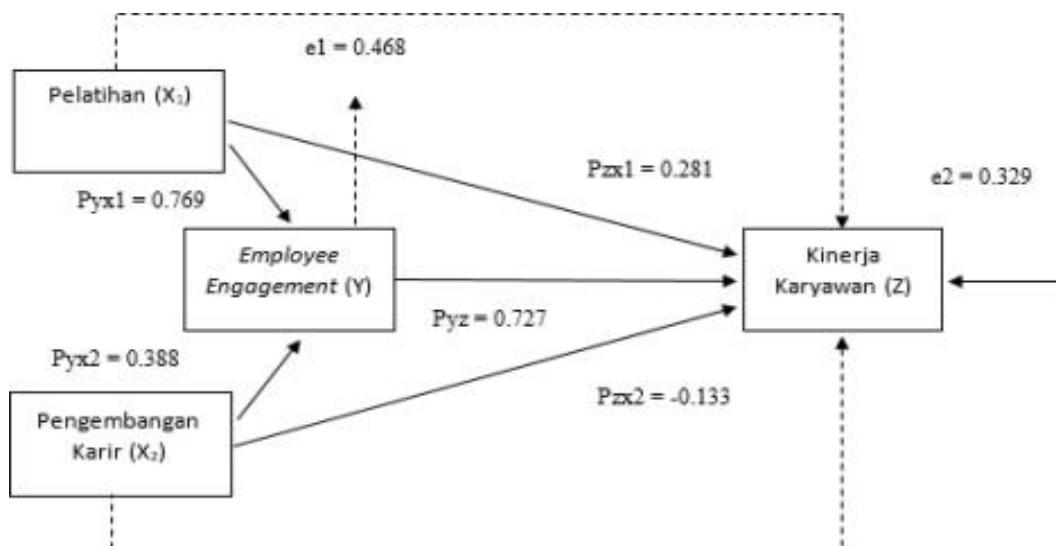
Tabel 13 Rangkuman Hasil Seluruh Perhitungan Analisa

Model	Koefisien Jalur	t hitung	P	R2	e1 dan e2	Keterangan
Sub Struktur 1						
Pyx1	0.769	4.652	0.000	0.532	0.468	Signifikan
Pyx2	0.388	2.457	0.019			Signifikan
Sub Struktur 2						
Pzx1	0.281	1.616	0.115	0.671	0.329	Tidak Signifikan
Model	Koefisien Jalur	t hitung	P	R2	e1 dan e2	Keterangan
Pzx2	-0.133	-0.935	0.356			Tidak Signifikan
pyz	0.727	5.292	0.000			Signifikan

Sumber: Data primer di olah, 2022

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

Gambar 3. Diagram Jalur Secara Keseluruhan



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

- a. Pengaruh Pelatihan (X_1) terhadap *Employee Engagement* (Y)
Berdasarkan tabel 8 diperoleh nilai t hitung (4.652) dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Antony (2018) dan Pabitra Kumar Praid (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan).
- b. Pengaruh Pengembangan Karir (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Y)
Berdasarkan tabel 8 diperoleh nilai t hitung (2.457) serta nilai signifikan $0.019 < 0.05$ berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu

yang dilakukan oleh Nurwulandari dan Suwatno (2017) atas studi pada Hotel Berbintang di Kota Subang serta Montori, dkk. (2019) atas studi di PT. Pegadaian (Persero) Deputi Bisnis Area Manado yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan).

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

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Menggunakan Uji Sobel

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

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

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

- b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* dapat di uji dengan uji sobel dengan menghitung standar error dari koefisien indirect effect (s_{x_2z}) $s_{x_2z} = \sqrt{y^2 s_{x_2}^2 + x_2^2 s_y^2 + s_{x_2y}^2}$
- Di mana: $x_2 = 0.388$, $s_{x_2} = 0.158$, $y = 0.727$, $s_y = 0.137$
- $$s_{x_2z} = \sqrt{(0.727)^2(0.158)^2 + (0.388)^2(0.137)^2 + (0.158)(0.137)^2}$$
- $$s_{x_2z} = 0.1284068051$$

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

SIMPULAN

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

memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melalui *employee engagement* (Y) (studi kasus pada karyawan kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli).

DAFTAR PUSTAKA

- Ardanti, D. M., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Patra Semarang Hotel & Convention). *Diponegoro Journal Of Management*, 6(3), 1–11.
- Syah, A., Novi Savarianti Fahrani. (2019) Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Era VUCA. *Civil Service* 1–14.
- Gallup. (2013). *State of The American Workplace: Employee Engagement Insights For US Business Leaders*. USA: Gallup, Inc.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hali, M. A. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 228–234.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Hanifah, M., Djaelani, A. K., & Basalamah, M. R. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir, Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 17–31.
- Husaini, A. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi: 51, ISSN : 1829-7463*.
- Kaseger, Gian F. Sendow, Greis M. Tawas, H. N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*
- Lestari, N. W. E. (2019). Peningkatan Employee Training dan Self-Efficacy Terhadap Employee Performance PT. Cipta Nirmala Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 562–572.
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z., & Matiti, F. (2019). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah*. 1(3), 334–347.
- Montori, mega., Adolfina, & L. O. . D. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4329–4338.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299.
- Nur Ash Shidiq, M. R., & Azizah, S. N. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 9–24.

- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Unit Hcbp Pt Telekomunikasi Indonesia (Tbk). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 3(2), 238–247.
- Nurwulandari, I., & Suwatno, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 26.
- Pabitra Kumar Praidia, D. B. K. S. (2020). Training and Employee Engagement : An Impact Analysis. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 302–317.
- Saefuddin, Endang Mubarak. Darmawan, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24).
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 620–630.
- Semwal, M., & Dhyani, A. (2017). Impact of Employees Training and Career Development on Their Engagement. *NICE Journal of Business*, 12(1),
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
- Sholikhah, N. A. (2021). Peran lembaga filantropi untuk kesejahteraan masyarakat global (Studi kasus pada Aksi Cepat Tanggap Madiun). *JOIPAD: Journal of Islamic Philanthrop*, 1(1), 27–42.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tesavrita, Sarim, Grace, & Napitupulu (2019). Employee Engagement: Perbandingan antara perusahaan jasa dan manufaktur. *Manners*, 2(1), 51–59.
- Thesiasari, F. D. R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Menejerial Bisnis*, 2(3), 243– 252.
- CAFonline.org. (2021, Juni). CAF World Giving Index 2021. Diakses pada 1 Desember 2021, dari <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2021-publications/caf-world-giving-index-2021>
- Gallup.com. (2018, 20 Juni). How Employee Engagement Drives Growth. Diakses pada 29 November 2021, dari <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Wartaekonomi.co.id. (2018, November). Apa itu VUCA?. Diakses pada 23 November 2021, dari <https://www.wartaekonomi.co.id/read202181/apa-itu-vuca>