

**PERAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA
PENGARUH *EMPLOYEE DEVELOPMENT* DAN *EMPLOYEE
COMMUNICATION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE*
STUDI PADA PT. CEVA ANIMAL HEALTH INDONESIA
JAKARTA SELATAN**

Soffiul Mubarak

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
soffiulm97@student.ub.ac.id

Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME., CPHR.

Abstract: *This study aimed to identify the mediating role of employee engagement in the effect of employee development and employee communication on employee performance. The data of this research were collected through questionnaire and distributed to all of the employees at PT. Ceva Animal Health Indonesia in South Jakarta amounting to 34 respondents. Quantitative research design and path analysis through the SPSS program have been applied to analyze the data. The result of the analysis showed that employee development and employee communication directly significantly affect employee engagement. The results also showed that employee development and employee engagement directly had a positive and significant effect on employee performance, but employee communication directly had no significant effect on employee performance. Nevertheless, the result also showed that all mediation conditions were verified. That is, employee engagement significantly mediated the relationship between both employee development and employee communication to employee performance. Thus, directly employee communication had no significant effect on employee performance but indirectly employee communication and also employee development had a positive and significant effect on employee performance through employee engagement. This study implies that managers should keep employee engagement in order to keep their performance.*

Keywords: *employee development, employee communication, employee engagement, employee performance.*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh *employee development* dan *employee communication* terhadap *employee performance*. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan pada seluruh karyawan pada PT. Ceva Animal Health Indonesia yang terletak di Jakarta Selatan yang berjumlah 34 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan *path analysis* melalui program SPSS sebagai alat untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee development* dan *employee communication* secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee development* dan *employee engagement* secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, akan tetapi *employee communication* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa seluruh kondisi mediasi dapat diverifikasi. *Employee engagement* secara signifikan dapat memediasi hubungan antara

employee development dan *employee communication* terhadap *employee performance*. Maka dengan kata lain *employee communication* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* akan tetapi secara tidak langsung *employee communication* dan juga *employee development* dapat berpengaruh signifikan melalui *employee engagement*. Studi ini mengimplikasikan bahwa manajer harus dapat mempertahankan karyawannya agar tetap *engaged* untuk menjaga kinerja karyawannya.

Kata Kunci: *employee development, employee communication, employee engagement, employee performance.*

1. PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia telah menjadi salah satu komponen terpenting dan utama sebagai faktor penggerak dalam organisasi. Karyawan atau pegawai, terlepas dari sifat dari organisasi atau bisnisnya, adalah salah satu sumber daya utama perusahaan (Motyka, 2018). Orang sebagai *human assets* adalah suatu “perekat” yang memegang aset-aset yang lain dalam organisasi, seperti aset finansial dan fisik, untuk dapat mengelolanya demi mencapai hasil yang diharapkan (Mathis & Jackson, 2011).

Seiring dengan berkembangnya lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan *unpredictable*, sumberdaya manusia dalam organisasi dituntut untuk dapat *out perform* dan memiliki kinerja yang tinggi demi memenuhi tuntutan dan permintaan pasar yang semakin besar, sehingga organisasi dapat terus bertahan dan menjalankan fungsinya dengan baik. Berbagai tindakan perbaikan yang dilakukan oleh manajemen dalam organisasi tidak bisa dijalankan dengan kondusif dan baik tanpa adanya keterlibatan atau *involvement* dan *engagement* penuh dari karyawan. Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah suatu hal yang

penting karena merupakan faktor pendorong kinerja organisasi (Dessler, 2017).

Studi menunjukkan bahwa *employee engagement* adalah anteseden dari produktivitas dan telah menjadi sumber keunggulan kompetitif dari organisasi (Al-Tit & Hunitie, 2015). Terdapat suatu korelasi afirmatif atau bersifat menguatkan antara *employee engagement* dengan hasil kinerja organisasi yang tinggi (Tanwar, 2017). Shree & Lucas (2019) mengungkapkan bahwa meningkatkan dan mempertahankan *employee engagement* dalam organisasi adalah salah satu faktor kesuksesan dalam organisasi.

Mengetahui pentingnya *employee engagement* terdapat suatu laporan yang menunjukkan keadaan yang kontras dengan praktik yang ada pada perusahaan sendiri, dimana adanya tingkat *employee engagement* yang masih rendah di seluruh dunia. Berdasarkan hasil dari *Gallup's Global Workplace Analytics Report* tahun 2017 menyebutkan bahwa 85% karyawan di seluruh dunia tidak *engaged* atau secara aktif *disengaged* dalam pekerjaan mereka (Gallup, 2017). Sementara itu penelitian Gallup di Indonesia sendiri juga menunjukkan

angka yang rendah. Hanya terdapat 8% pekerja di Indonesia yang *engaged* dengan pekerjaannya, 77 % tidak *engaged* dengan pekerjaannya, dan 15% pekerja di Indonesia *actively disengaged* dengan pekerjaannya (Ratanjee & Emond, 2013). Jika suatu perusahaan tidak menyadari betapa pentingnya penciptaan tempat kerja yang baik melalui keterlibatan karyawan, perusahaan mungkin akan kesulitan untuk dapat bersaing dengan kompetitornya karena pasar yang terus berkembang.

Beberapa permasalahan tersebut di atas menunjukkan perlunya penelitian tentang *employee engagement* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada suatu organisasi, dalam upaya untuk dapat menarik pelajaran praktis dan universal. *Employee engagement* dengan *performance outcomes* merupakan dua hal yang saling terhubung, semakin tinggi *employee engagement* semakin tinggi pula *performance* dan reputasi organisasi yang baik (Tanwar, 2017). Beberapa penelitian telah mengungkapkan, bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *employee performance* (Koech & Cheboi, 2018; Anitha, 2014; Azizah & Gustomo, 2015).

Terdapat beberapa *driver* yang menjadi faktor pendorong bagi tercapainya kinerja yang baik. Beberapa faktor tersebut diantaranya adalah *employee communication*. Studi menunjukkan bahwa terdapat

hubungan yang positif dan signifikan antara *employee communication* dan *employee performance* (Muda *et al.* 2014; Rukmana *et al.* 2018).

Selain komunikasi karyawan, pengembangan karyawan yang baik juga merupakan faktor pendorong dari kinerja. Noe (2017) mengatakan bahwa *employee development* merupakan suatu komponen kunci dari pembelajaran.

Sedangkan pembelajaran dibutuhkan karena dapat berkontribusi dalam meraih keunggulan kompetitif perusahaan, mendukung strategi bisnis (seperti menumbuhkan bisnis), dan berkontribusi secara positif terhadap hasil bisnis seperti kualitas, produktivitas, pengembangan produk baru, dan mempertahankan karyawan kunci. Pendapat lain juga menyebutkan bahwa *employee performance* yang baik merupakan suatu hasil (konsekuensi) dari *employee development* (Hameed & Waheed, 2011; Younas, *et al.* 2018). Perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk dapat mempertahankan karyawan dan mencapai kesuksesan (Nda & Fard, 2013).

Sementara itu, di sisi lain menurut Basbous & Malkawi (2017) dan Khalifeh, *et al.* (2013), dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa dengan adanya program pengembangan karyawan yang baik maka akan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Pada sisi yang lain Bedarkar & Pandita (2014)

mengatakan bahwa *communication* merupakan faktor pendorong dari *employee engagement*. Komponen integral dalam mendorong *employee engagement* adalah adanya komunikasi yang efektif (Mathis & Jackson, 2011). Mengacu pada beberapa pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan pengembangan dapat menjadi faktor pendorong dari keterlibatan karyawan dan disisi yang sama adanya keterlibatan karyawan dapat mendorong kinerja karyawan.

Objek yang digunakan untuk penelitian dalam hal ini adalah PT. Ceva Animal Health Indonesia. PT. Ceva Animal Health Indonesia merupakan perusahaan multinasional berskala global yang berada di 42 negara dan bekerja di lebih dari 110 negara. PT. Ceva Animal Health Indonesia memulai bisnisnya di Indonesia sejak akhir tahun 2003, dan saat ini merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia, khususnya di bidang vaksin untuk ayam ras.

Dengan adanya pencapaian ekspansi bisnis yang besar tentu saja PT. Ceva Animal Helath Indonesia telah melakukan upaya-upaya perbaikan untuk mencapai tujuan bisnisnya termasuk perbaikan dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaannya. Untuk dapat terus berinovasi dan mencapai berbagai prestasi yang lain PT. Ceva Animal Health Indonesia harus berusaha untuk selalu mempertahankan para

karyawannya agar selalu memiliki kinerja yang baik serta dapat meningkatkan pelayanan yang berkualitas. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan keterlibatan karyawan yang tinggi pada PT. Ceva Animal Health Indonesia sehingga perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan kinerja perusahaan dengan baik.

Berdasarkan deskripsi di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *employee development* dan *employee communication* masing-masing terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia, serta untuk mengetahui peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *employee development* dan *employee communication* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia. Penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai pentingnya mencapai kinerja karyawan yang optimal melalui *employee engagement*, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan organisasional nya dengan efektif dan efisien.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Employee Development*

Menurut Noe (2017) *employee development* merupakan pelatihan beserta pendidikan formal, pengalaman kerja, relasi, dan penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang

membantu karyawan untuk mempersiapkan posisi pekerjaan di masa depan. Menurut Dessler (2017) *development* merupakan suatu usaha untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan, merubah sikap, atau meningkatkan kemampuan. Pengembangan mempunyai fokus jangka panjang untuk mempersiapkan tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan di masa depan dan juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka saat ini (Werner & Desimone, 2012).

Tujuan pengembangan diantaranya adalah meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, meningkatkan pelayanan, mengembangkan karir, dan kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2013) pengembangan dapat diukur dengan beberapa indikator antara lain, program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dapat (1) meningkatnya prestasi kerja karyawan, (2) meningkatkan kedisiplinan karyaan, (3) menurunkan absensi karyawan (4) meningkatkan tingkat kerja sama karyawan, dan (5) meningkatkan prakarsa karyawan.

2.2. Employee Communication

Menurut Robbins & Coulter (2016) komunikasi adalah “*transfer and understanding of meaning*”. Dengan kata lain komunikasi adalah transfer dan pemahaman mengenai maksud atau arti yang disampaikan. Yang artinya jika komunikasi atau ide belum disampaikan maka komunikasi belum

terjadi. Menurut Mangkunegara (2013) komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan (Siagian, 2014).

Pengukuran komunikasi karyawan pada penelitian ini didasarkan menurut Krishnan & Wesley (2013) yang mengadopsi beberapa indikator untuk *employee communication* dari *Institute for Employment Studies* (IES) (2003), antara lain:

1. Kominikasi dalam perusahaan atau organisasi yang terbuka dan terus terang
2. Adanya *supervisor* yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam mengkomunikasikan informasi kepada semua orang
3. Karyawan selalu mendapat informasi mengenai apa yang dilakukan perusahaan atau organisasi
4. Karyawan dapat berbicara atau berpendapat dan ataupun menyanggah cara melakukan sesuatu di persahaan
5. Manajemen dalam organisasi mendorong atau mendukung saran dari karyawan

2.3. Employee Engagement

Menurut Noe (2017) *employee engagegemnt* merupakan sejauh mana

karyawan dapat sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka serta komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka. Karyawan yang terlibat atau *engaged* dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen pada perusahaannya dapat memberikan perusahaan keunggulan bersaing termasuk produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan rendahnya *turnover* karyawan.

Employee engagement adalah ketika seorang karyawan dapat terhubung, merasa puas, dan antusias dengan pekerjaan mereka (Robbins & Coulter, 2016). Karyawan yang *engaged* atau yang sangat terlibat dalam pekerjaannya sangatlah bergairah dan sangat terhubung secara mendalam dengan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang tidak *engaged* dengan pekerjaannya pada dasarnya merasa tidak peduli dengan apa yang mereka kerjakan, mereka melakukan pekerjaannya akan tetapi tidak mempunyai energi atau gairah untuk menyelesaikannya.

Menurut Dessler (2017) untuk dapat memonitor atau memantau *employee engagement* tidak perlu rumit. Terdapat tiga langkah pendek yang dapat digunakan untuk mengukur *employee engagement* yang ia adopsi dari perusahaan konsultan Accenture, yang disebut dengan “*say, stay and strive*”:

1. *Say*

Artinya organisasi dapat menilai *employee engagement* dari seberapa positif karyawan

berbicara mengenai perusahaan atau organisasi dan merekomendasikannya kepada orang lain.

2. *Stay*

Artinya karyawan berkomitmen penuh kepada perusahaan atau organisasi dan ingin tetap berada dalam perusahaan atau organisasi, dan mengapa.

3. *Strive*

Artinya karyawan bersedia melakukan upaya diskresi untuk unggul dalam pekerjaan mereka dan membantu kesuksesan perusahaan.

2.4. *Employee Performance*

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Zainal, *et al.* 2015).

Menurut Muda, *et al.* (2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1. *Job Stress*

Seseorang dapat mengalami stress kerja ketika tidak dapat mengoordinasikan sumber daya yang tersedia dan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pribadi, sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu dari faktor paling penting untuk mencapai prestasi atau *achievement* karyawan, dan pada akhirnya target dan tujuan organisasi.

3. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang efektif, perusahaan mampu mempunyai koordinasi yang baik antar tim atau unit dalam organisasi sehingga kinerja karyawan akan tetap terjaga dengan baik.

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Alias, *et al.* (2014) terdapat tiga kondisi utama yang harus dipenuhi ketika seorang peneliti hendak menguji efek dari variabel mediasi pada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pertama, harus terdapat hubungan secara langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Beberapa studi yang meneliti mengenai pengaruh langsung antara *employee development* dan *employee communication* terhadap *employee performance* menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan (Younas *et al.*, 2018; Hameed & Waheed, 2011; Anisah & Artaya, 2019; Femi, 2014; Muda *et al.*, 2014; Rukmana *et al.*, 2018). Maka hipotesis pertama dan kedua pada penelitian ini adalah:

H₁: *Employee development* (X1) berpengaruh terhadap *employee performance* (Y)

H₂: *Employee communication* (X2) berpengaruh terhadap *employee performance* (Y)

Kondisi ke dua yang harus dipenuhi adalah terdapat hubungan secara langsung antara variabel independen dengan variabel mediasi. Studi terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh langsung *employee development* dan *employee communication* terhadap *employee engagement* menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan (Basbous & Malkawi, 2017; Bedarkar & Pandita, 2014; Khalifeh & Som, 2013). Maka hipotesis ketiga dan keempat pada penelitian ini adalah:

H₃: *Employee development* (X1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Z)

H₄: *Employee communication* (X2) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Z)

Kondisi ketiga yang harus dipenuhi adalah terdapat hubungan langsung antara variabel mediasi dengan variabel dependen. Studi terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *employee performance* menunjukkan hasil pengaruh positif dan signifikan (Koech & Cheboi, 2018; Anitha, 2014; Azizah & Gustomo, 2015). Setelah beberapa kondisi tersebut terpenuhi maka peneliti dapat menguji suatu efek dari variabel mediasi. Dengan demikian hipotesis kelima, keenam dan ketujuh dalam penelitian ini adalah:

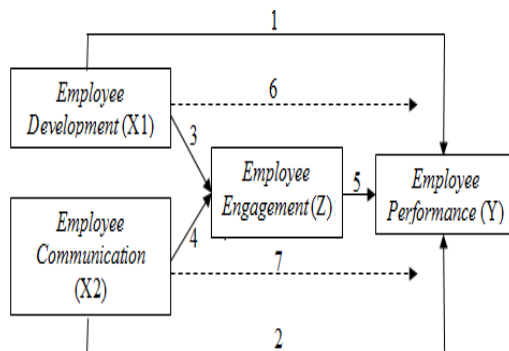
H₅: *Employee engagement* (Z) berpengaruh pada *employee performance* (Y)

H₆: *Employee engagement* (Z) memediasi hubungan antara

employee development (X1) dengan *employee performance* (Y)

H₇: *Employee engagement* (Z) memediasi hubungan antara *employee communication* (X2) dengan *employee performance* (Y)

Berdasarkan deskripsi di atas, model kerangka konsep penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah:



Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif/hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Agung (2012) penelitian eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia yang terletak di Jl. TB Simatupang No.606, Kota Jakarta Selatan yang berjumlah 34 orang. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang

disebarkan pada seluruh karyawan PT. Ceva Animal Health Indonesia. Setelah data terkumpul maka akan dilakukan uji instrumen penelitian yang meliputi uji validitas dan reliabilitas.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SPSS. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari *employee development* (X1) dan *employee communication* (X2), variabel intervening yaitu *employee engagement* (Z) dan variabel dependen yaitu *employee performance* (Y). Untuk dapat menghitung koefisien jalur dilakukan dua jenis analisis regresi. Sebelum melakukan analisis data, dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan linearitas.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel Test) (Ghozali, 2018). *Sobel test* dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen melalui variabel mediasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah, bahwa semua nilai r hitung $>$ r tabel, dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen penelitian adalah valid,

sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Instrumen

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
x1.1	0,722	0,339	Valid
x1.2	0,589	0,339	Valid
x1.3	0,589	0,339	Valid
x1.4	0,637	0,339	Valid
x1.5	0,674	0,339	Valid
x2.1	0,848	0,339	Valid
x2.2	0,827	0,339	Valid
x2.3	0,736	0,339	Valid
x2.4	0,595	0,339	Valid
x2.5	0,849	0,339	Valid
z1	0,661	0,339	Valid
z2	0,729	0,339	Valid
z3	0,891	0,339	Valid
z4	0,680	0,339	Valid
z5	0,737	0,339	Valid
z6	0,771	0,339	Valid
x1	0,753	0,339	Valid
x2	0,789	0,339	Valid
x3	0,754	0,339	Valid
x4	0,694	0,339	Valid
x5	0,797	0,339	Valid
x6	0,782	0,339	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Uji Reliabilitas

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	N of Items	Keterangan
Development (X1)	0,633	5	Reliabel
Communication (X2)	0,827	5	Reliabel
Engagement (Z)	0,811	6	Reliabel
Performance (Y)	0,823	6	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 2, bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai

nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga dapat diartikan bahwa seluruh variabel dalam penelitian adalah reliabel. Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,6 (Sekaran & Bougie, 2016).

4.2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3
Hasil Uji Normalitas Struktural 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.37495886
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.054
	Negative	-.086
Test Statistic		.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas Struktural II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.92849249
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.068
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Nilai residual dapat berdistribusi normal jika mempunyai nilai **sig.** > 0,05. Dari Tabel 3 dan 4 di atas didapatkan nilai signifikansi masing-masing model regresi struktural I

(pengaruh X1 dan X2 terhadap Z) dan struktural II (pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y) mempunyai signifikansi yang sama besar yaitu, 0,200 atau lebih besar dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

Uji Linearitas

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan liner karena memiliki signifikansi (*linearity*) < 0,05, atau dikatakan linier jika mempunyai tingkat *deviation from linearity* > 0,05 (Priyatno, 2014).

Tabel 5
Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
X1-Z	0,003	0,582	Linear
X2-Z	0,000	0,043	Linear
X1-Y	0,000	0,183	Linear
X2-Y	0,085	0,088	Linear
Z-Y	0,000	0,494	Linear

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

4.3. Analisis Data

Berikut merupakan hasil dari uji statistik yang dilakukan untuk menganalisis data.

Tabel 6
Hasil Regresi Model Persamaan I (Pengaruh X₁ & X₂ ke Z)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.611	3.988		1.908	.066
	Employee Development	.491	.194	.373	2.537	.016
	Employee Communication	.402	.146	.406	2.760	.010

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Tabel 7
Hasil Regresi Model Persamaan II (Pengaruh X₁, X₂ & Z ke Y)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.462	3.480		.995	.328
	Employee Development	.400	.176	.501	3.526	.001
	Employee Communication	-.128	.134	-.137	-.952	.349
	Employee Engagement	.619	.148	.426	2.699	.011

a. Dependent Variable: Employee Performance

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Tabel 8
Koefisien Determinasi (R^2)
Persamaan I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.372	2.45037

a. Predictors: (Constant), Employee Communication, Employee Development

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Tabel 9
Koefisien Determinasi (R^2)
Persamaan II

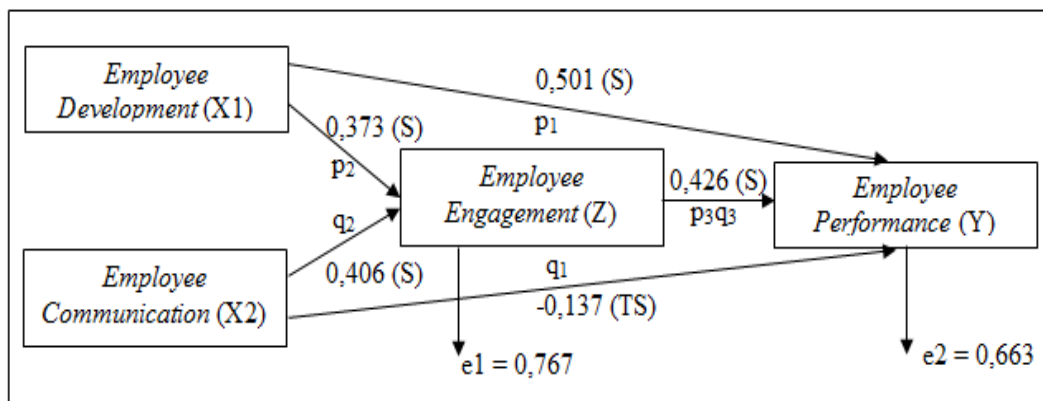
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.560	.516	2.02262

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Employee Development, Employee Communication

Sumber: Data Primer Diolah, 2020.

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas maka dapat diperoleh model analisis jalur yang ditunjukkan pada Gambar 2 di bawah.



Gambar 2
Model Analisis Diagram Jalur

Sumber: Peneliti, 2020.

Keterangan:

S : Signifikan

TS : Tidak Signifikan

4.4. Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1, 2 dan 5

Berdasarkan pada Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung variabel *employee development* (X1) terhadap *employee performance* (Y) menghasilkan nilai t hitung sebesar $3,526 > t$ tabel $2,039$ dan nilai signifikansi sebesar $0,001 <$

$0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *employee development* (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee performance* (Y), artinya H_1 diterima.

Pada Tabel 7 juga dapat diketahui bahwa pengaruh langsung variabel *employee communication* (X2) terhadap variabel *employee performance* (Y) menghasilkan nilai t

hitung sebesar $-0,952 < t$ tabel $2,039$ dan nilai signifikansi sebesar $0,349 > 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *employee communication* (X2) tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance* (Y), artinya H_2 ditolak.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung variabel *employee engagement* (Z) terhadap *employee performance* (Y) pada Tabel 7 menghasilkan nilai t hitung sebesar $2,699 > t$ tabel $2,039$ dan nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *employee engagement* (Z) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee performance* (Y), artinya H_3 dapat diterima

Berdasarkan Tabel 9 di atas dapat diketahui bahwa besarnya R^2 untuk persamaan II adalah $0,560$. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi X1, X2 dan Z terhadap Y secara simultan adalah sebesar 56% . Sementara sisanya 44% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Berdasarkan pada Tabel 6 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung variabel *employee development* (X1) terhadap *employee engagement* (Z) menghasilkan nilai t hitung sebesar $2,537 > t$ tabel $2,036$ dan nilai signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *employee development* (X1) berpengaruh positif dan signifikan

secara langsung terhadap *employee engagement* (Z), artinya H_3 dapat diterima.

Pada Tabel 6 di atas juga dapat diketahui bahwa pengaruh langsung variabel *employee communication* (X2) terhadap *employee engagement* (Z) menghasilkan nilai t hitung sebesar $2,760 > t$ tabel $2,036$ dan nilai signifikansi sebesar $0,010 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *employee communication* (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *employee engagement* (Z), artinya H_4 dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa nilai dari R^2 untuk persamaan I adalah sebesar $0,411$. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh *employee development* (X1) dan *employee communication* (X2) secara simultan terhadap *employee engagement* (Z) adalah sebesar $41,1\%$ sementara sisanya $58,9\%$ merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Pengujian Hipotesis 6 dan 7

Pengujian hipotesis 6 dan 7 dapat diketahui melalui *Sobel Test*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh mediasi yang diberikan suatu variabel signifikan atau tidak. Penghitungan *sobel test* didasarkan pada nilai *path* dari masing-masing hubungan variabel yang diperoleh dari analisis regresi di atas sebagai berikut:

$p_1: 0,400$ (unstandardized beta X1-Y)

q1: -0,128 (unstandardized beta X2-Y)
 p2: 0,491 (unstandardized beta X2-Z)
 q2: 0,402 (unstandardized beta X2-Z)
 p3/q3: 0,619 (unstandardized beta Z-Y)
 Sp2: 0,194 (std. error X1 ke Z)
 Sq2: 0,146 (std. error X2 ke Z)
 Sp3: 0,148 (std. error Z ke Y)

Dengan demikian diperoleh perhitungan sebagai berikut:

- Peran mediasi Z pada pengaruh X1 ke Y

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0,619^2 0,194^2 + 0,491^2 0,148^2 + 0,194^2 0,148^2}$$

$$Sp2p3 = 0,14327$$

Berdasarkan hasil dari Sp2p3 dapat dihitung nilai t statistik atau t hitung pengaruh mediasi, sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}; t = \frac{0,491 \times 0,619}{0,14327}; t = 2,12140$$

Dengan demikian oleh karena t hitung = 2,12140 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,03951, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi atau *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *employee development* (X1) dengan *employee performance* (Y), artinya H₆ dapat diterima.

- Peran mediasi Z pada pengaruh X2 ke Y

$$Sq2q3 = \sqrt{q3^2 Sq2^2 + q2^2 Sq3^2 + Sq2^2 Sq3^2}$$

$$Sq2q3 = \sqrt{0,619^2 0,146^2 + 0,402^2 0,148^2 + 0,146^2 0,148^2}$$

$$Sq2q3 = 0,11034$$

Berdasarkan hasil dari Sp2p3 dapat dihitung nilai t statistik atau t hitung pengaruh mediasi, sebagai berikut:

$$t = \frac{q2q3}{Sq2q3}; t = \frac{0,402 \times 0,619}{0,11034}; t = 2,25526$$

Dengan demikian oleh karena t hitung = 2,25526 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,03951, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi atau *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *employee communication* (X2) dengan *employee performance* (Y), artinya H₇ dapat diterima.

5. PEMBAHASAN

Pengaruh *Employee Development* terhadap *Employee performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung *employee development* dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. Maka dapat diartikan bahwa pengembangan karyawan yang dilakukan PT. Ceva Animal Health Indonesia dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program pengembangan yang dilakukan oleh PT. Ceva Animal Health Indonesia maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik pula.

Menurut Werner & Desimone (2012) pengembangan mempunyai fokus jangka panjang untuk mempersiapkan tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan di masa depan dan

juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka saat ini. Sehingga dengan program pengembangan yang baik, karyawan pada PT. Ceva Animal Health Indonesia akan selalu siap dengan tantangan pekerjaan yang ada di masa depan dan juga akan mempunyai kesiapan dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan dengan beban kerja yang semakin tinggi pula.

Pengaruh *Employee Communication* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *employee communication* tidak dapat berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. Maka dapat diartikan bahwa komunikasi karyawan pada PT. Ceva Animal Health Indonesia tidak dapat berpengaruh secara langsung (parsial) terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi pada hasil uji hipotesis yang lain secara tidak langsung komunikasi karyawan dapat terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Dengan kata lain meskipun komunikasi karyawan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi komunikasi karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dimana jika keterlibatan karyawan akan meningkat maka akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung komunikasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh langsungnya kepada kinerja karyawan. Kemudian dengan adanya keterlibatan karyawan yang tinggi nantinya akan mendorong kinerja karyawan. Dengan demikian menjadi suatu hal yang penting bagi PT. Ceva Animal Health Indonesia untuk dapat menciptakan komunikasi karyawan yang baik, terbuka dan efektif karena dapat mendorong keterlibatan karyawan, sehingga kinerja karyawanpun juga akan terdorong meningkat.

Pengaruh *Employee Development* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa secara langsung *employee development* dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. Maka dapat diartikan bahwa pengembangan karyawan yang dilakukan PT. Ceva Animal Health Indonesia dapat berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Ketika program pengembangan yang dijalankan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik maka akan secara signifikan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Pengaruh *Employee Communication* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa secara

langsung *employee communication* dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. Maka dapat diartikan bahwa komunikasi karyawan yang dilakukan PT. Ceva Animal Health Indonesia dapat berpengaruh dan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan kata lain keterlibatan karyawan pada PT. Ceva Animal Health Indonesia dapat ditingkatkan melalui komunikasi karyawan yang baik dan efektif dalam perusahaan.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *employee engagement* secara langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. Maka dapat diartikan bahwa dengan adanya keterlibatan karyawan yang tinggi pada PT. Ceva Animal Health Indonesia, hal tersebut dapat berpengaruh pula pada semakin meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan. Sehingga salah satu cara untuk mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi dalam perusahaan adalah dengan cara meningkatkan keterlibatan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Peran Mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *Employee Development* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *employee development* secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. *Employee engagement* mampu memberikan mediasi secara parsial pada hubungan antara *employee development* dan *employee performance*. Maka dapat diartikan bahwa pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Dengan kata lain ketika program pengembangan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan maka akan berpengaruh juga terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, dan dengan adanya peningkatan keterlibatan karyawan tersebut maka juga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Peran Mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh *Employee Communication* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *employee communication* secara tidak langsung dapat berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada PT. Ceva Animal Health Indonesia. *Employee engagement* mampu memberikan peran mediasi secara penuh (*perfect mediation*) terhadap hubungan antara

employee communication dengan *employee performance*. Maka dapat diartikan bahwa komunikasi karyawan dalam perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Ketika komunikasi karyawan dalam perusahaan dapat dijalankan dengan baik maka akan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dimana dengan adanya peningkatan keterlibatan tersebut juga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. KESIMPULAN

Temuan pada penelitian ini mengungkapkan bahwa dengan adanya peningkatan *employee development* maka *employee engagement* juga dapat secara signifikan meningkat, dan lebih lanjut hal tersebut juga secara signifikan dapat meningkatkan *employee performance*. Dengan kata lain *employee development* dapat secara langsung dan tidak langsung melalui *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Selain itu secara signifikan adanya *employee engagement* juga dapat menjadi mediasi hubungan antara *employee communication* dengan *employee performance*. Dengan adanya komunikasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pada jalur yang sama kinerja karyawanpun juga akan dapat meningkat.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. A. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: UB Press.
- Al-Tit, A. A., & Hunitie, M. (2015). The Mediating Effect of Employee Engagement Between Its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Research*.
- Anisah, C. D., & Artaya, I. P. (2019). The Influence of Communication, Team Work and Organizational Commitment on Improving Employee Performance at PT Seroja Lukindo Lestari Surabaya. *Journal of World Conference*.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Azizah, A., & Gustomo, A. (2015). The Influence of Employee Engagement to Employee Performance at PT. Telkom Bandung. *Journal of Business and Management*.
- Basbous, O., & Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Antecedents of Employee Engagement & Employee Engagement in Banking Sector. *International Business and Management*.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on The Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. United States America: Pearson Education.
- Femi, A. F. (2014). The Impact of Communications on Worker's Performance in Selected Organizations in Lagos State, Nigeria. *Journal of Humanities And Social Science*.
- Gallup. (2017). *State of The Global Workplace*. Gallup, Inc.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Khalifeh, A. N., & Som, A. P. (2013). The Antecedents Affecting Employee Engagement and Employee Performance. *Asian Social Science*.
- Koech, C. J., & Cheboi, J. (2018). An Empirical Analysis of Employee Engagement on Employee Performance in Technical Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*.
- Krishnan, S. G., & Wesley, J. R. (2013). A Study on Impact of Employee Communication on Employee Engagement Level. *International Research Journal of Business and Management*.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employee's Performance: A Study on The Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*.
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The Impact of Employee Training and Employee Development on

- Employee Productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ratanjee, V., & Emond, L. (2013, December 17). *Why Indonesia Must Engage Young Workers*. Retrieved January 31, 2020, from Gallup Business Journal: <https://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-workers.aspx>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. United States of America: Pearson Education.
- Rukmana, H. D., Sopiah, & Nora, E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *The First International Research Conference on Economics and Business*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Shree, V., & Lucas, M. (2019). A Study on the impact of Employee Engagement on Employee's . *International Journal of Engineering Science and Computing*.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tanwar, A. (2017). Impact Of Employee Engagement On Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. South-Western: Cengage Learning.
- Younas, W., Farooq, M., Khalil-Ur-Rehman, F., & Zreen, A. (2018). The Impact of Training and Development On Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.