

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT ANDALAN FINANCE INDONESIA

Gurawan Dayona¹
Nur Rinawati²

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Indonesia Membangun
Jl. Soekarno Hatta No. 448 Bandung

Email : gurawan.dayona@yahoo.com
nurrina85@gmail.com

ABSTRAK

Pada dasarnya Keterikatan pegawai (*employee engagement*) merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, dengan demikian, karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan kualitas produksi, kuantitas produksi, layanan pelanggan, peningkatan penjualan dan inisiatif manajemen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap *employee engagement*, baik secara simultan maupun secara parsial. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Andalan Finance Indonesia yang berjumlah 215 orang, dan pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan cara *convenience*

sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Pelatihan karyawan pada PT Andalan Finance Indonesia masuk dalam katagori baik, Pengembangan Karir pada PT Andalan Finance Indonesia masuk dalam katagori baik dan *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia berada dalam katagori baik (2) Pelatihan dan pengembangan karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia, yang ditunjukan dari analisis data bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $(81,827 > 3,112)$ dan berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 67,4 %, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain sebesar 32,6 % yang tidak disebut dalam model ini. (3) Variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh lebih besar terhadap *Employee Engagement* dibandingkan dengan variabel Pelatihan.

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

PENDAHULUAN

Salah satu kunci keberhasilan mengelola usaha adalah dengan keterikatan karyawan. Masalah yang seringkali dihadapi oleh pelaku usaha mengenai tenaga kerja pada umumnya disebabkan karena tidak adanya atau kurangnya keterikatan karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan emosional yang besar terhadap *goal* perusahaan akan memberikan *benefit* bagi perusahaan, yaitu meningkatnya produktivitas kerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan pelanggan. Jika pelanggan puas, maka akan meningkatkan penjualan yang berarti meningkatnya keuntungan.

Melihat besarnya manfaat yang dihasilkan dari keterikatan karyawan, maka sudah saatnya perusahaan mengkondisikannya sebagai wadah yang tepat bagi tumbuhnya keterikatan karyawan. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa visi dan misinya sejalan dengan perusahaan. Dengan demikian karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat dengan visi dan misi perusahaan serta memiliki kepedulian yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan akan dengan senang hati mengerjakan tugasnya dan tidak menganggapnya sebagai beban.

Dari hasil Survei 2015 yang dilakukan oleh *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra SWA, tingkat *turnover talent* dari seluruh industri masih tinggi yakni 8,4 %, tingkat *turnover* tinggi ini diakibatkan oleh langkanya talenta di Indonesia akibat pertumbuhan bisnis yang cepat. Dari survei yang dilakukan oleh Mercer, Indonesia diperkirakan mengalami defisit talenta pada tahun 2020 mendatang, hal ini akan menjadi masalah besar dalam sumber daya manusia. Pemicu karyawan pindah kerja paling besar adalah melihat retensi, renumerasi, kompensasi dan jenjang karier yang jelas di perusahaan. Hasil survei pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap 40 karyawan di 5 perusahaan pembiayaan adalah seperti dibawah ini:

Tabel 1
Survei pendahuluan tentang *turnover* di 5 perusahaan pembiayaan

No	Nama Perusahaan	Ingin mengundurkan diri	%	Ingin Tetap	%
1	PT Bess Finance	26	65 %	14	35 %
2	PT Verena Oto Finance	28	70 %	12	30 %
3	PT Andalan Finance Indonesia	30	75 %	10	25 %
4	PT Arjuna Finance	23	57,5 %	17	42,5 %
5	PT Kita Finance	25	62,5 %	15	37,5 %

Sumber : Hasil survei Pendahuluan 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dan berpindah kerja ketempat yang lebih baik sangat tinggi, dimana posisi terendah ada pada PT Arjuna Finance dengan 57,5 % sedangkan posisi tertinggi dengan 75 % karyawannya mempunyai keinginan untuk berpindah ada pada PT Andalan Finance Indonesia. Keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* dari tempat asal kerjanya, disebabkan oleh beberapa faktor pemicunya. Untuk mengetahui faktor penyebabnya, maka kami melakukan survei pendahuluan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 2
Survei pendahuluan tentang Alasan karyawan ingin mengundurkan diri di 5 Perusahaan pembiayaan

No	Alasan ingin mengundurkan diri	Nama Perusahaan Pembiayaan									
		PT Bess Finance		PT Verena Oto Finance		PT Andalan Finance Indonesia		PT Arjuna Finance		PT Kita Finance	
1	Kompensasi	8	20%	10	25%	7	18%	9	23%	8	20%
2	Pengembangan karir	10	25%	9	23%	12	30%	11	28%	10	25%
3	Suasana Kerja	5	13%	4	10%	5	13%	6	15%	5	13%
4	Pelatihan	9	23%	9	23%	10	25%	10	25%	9	23%
5	Kepemimpinan	4	10%	3	8%	4	10%	2	5%	4	10%
6	Lingkungan Kerja	2	5%	3	8%	1	3%	2	5%	3	8%
7	lainnya	2	5%	2	5%	1	3%	0	0%	1	3%
TOTAL		40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%

Sumber : Hasil Survei Pendahuluan 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa karyawan ingin mengundurkan diri dari perusahaan tempatnya bekerja karena beberapa alasan, diantaranya adalah masalah kompensasi, pengembangan karir, pelatihan, suasana kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Masalah-masalah tersebut menjadi faktor utama karyawan melakukan *turn over* dan tetap setianya karyawan pada perusahaan. Apabila faktor-faktor tersebut diatas dapat memuaskan karyawan, maka faktor tersebut dapat menjadi faktor utama karyawan merasa terikat dan tetap bersama perusahaan tanpa harus mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Dari Hasil survei pendahuluan diatas dapat disimpulkan

bahwa mayoritas karyawan menginginkan keluar dari perusahaan karena adanya ketidakpuasan terhadap masalah pengembangan karir dan pelatihan di perusahaan tempatnya bekerja.

Tabel 3
Survei pendahuluan tentang kepuasan karyawan di 5 Perusahaan pembiayaan

No	Nama Perusahaan	Puas	Netral	Tidak Puas	TOTAL
1	PT Bess Finance	30%	23%	48%	100%
2	PT Verena Oto Finance	28%	15%	58%	100%
3	PT Andalan Finance Indonesia	25%	15%	60%	100%
4	PT Arjuna Finance	35%	20%	45%	100%
5	PT Kita Finance	30%	18%	53%	100%
Rata-Rata		30%	18%	53%	100%

Sumber : Hasil Survei Pendahuluan 2016

Tabel 3 menunjukkan hanya 30 % rata-rata karyawan dari 5 perusahaan Pembiayaan menyatakan merasa puas pada perusahaan tempatnya bekerja sedangkan 53 % karyawan merasa tidak puas terhadap perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* pada perusahaan tersebut tidak baik karena efek dari ketidakpuasan karyawan akan berakibat pada melemahnya *employee engagement* dan potensi karyawan melakukan *turn over* sangat tinggi terutama pada PT Andalan Finance Indonesia karena tingkat ketidakpuasan karyawannya mencapai 60%. Berdasarkan hasil survei pendahuluan diatas maka penelitian lebih difokuskan pada pengembangan karir dan pelatihan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia. Towers Perrin (dalam Schaufeli & Bakker, 2010) memberikan pengertian mengenai "*engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi".

Dessler (2014) mengungkapkan bahwa "pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan yang sekarang tentang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka". Pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya perlu dipersiapkan dengan tepat melalui tahapan-tahapan sehingga sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawannya karena memandang karyawan sebagai modal (*capital*) yang berperan penting bagi kemajuan karyawan sehingga penanganan (*treatment*) secara tepat yang kemudian dilanjutkan dengan

pengembangan karir dapat memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan.

Bernardine dalam Hadian (2014) mengungkapkan bahwa “pengembangan karir meliputi dua proses yaitu bagaimana individu merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya (perencanaan karir/*career planning*) dan bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karir mereka (manajemen karir/*career management*)”. Secara kontekstual suatu kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.

Strategi yang dilakukan PT Andalan Finance Indonesia melalui pelatihan dan pengembangan karir belum mewujudkan *employee engagement*. *Employee engagement* dipandang masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh jumlah karyawan yang mengundurkan diri mengalami peningkatan dari tahun ketahun sebagai berikut : (2013 sebanyak 35 orang, 2014 sebanyak 50 orang dan 2015 sebanyak 65 orang). Hal ini merupakan hal yang serius yang menjadi perhatian perusahaan, karena pengunduran diri karyawan mengakibatkan efektifitas kegiatan bisnis perusahaan terganggu.

Tabel 4
Pelatihan di PT Andalan Finance selama Tahun 2015

NOMOR	TOPIK	LEVEL	PESERTA
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Induksi karyawan baru	ABCD	
2	K3	ABC	60
3	7 services point	CD	60
4	Problem solving and decision making	ABC	60
5	Costumer satisfaction & service excellence skills for frontliner	D	60
6	Presentation skill	ABC	24
7	Motivation skill	AB	25
8	Intermediate leadership	BC	25
9	Basic leadership	CD	25
10	Communication skill	ABC	25
11	Disc (personal profile analysis)	ABC	25
12	Team building	ABCD	
13	Basic microsoft powerpoint	ABCD	60
14	Intermediate microsoft excel	ABCD	40
15	QC7 Tools/SWOT Analysis	ABC	20
16	Training for new operational services officer	D	

NOMOR	TOPIK	LEVEL	PESERTA
(1)	(2)	(3)	(4)
17	Training for new credit marketing officer	CD	
18	Training for new collection officer	D	
19	Sistem & aplikasi IT baru PT AFI	CD	40
20	How to be agood & qualified multifinance branch manager	B	6
21	Training effectiveness evaluation	D	1
22	Legal aspect-UU Fidusia	CD	4
23	Kursus komprehensve jasa pembiayaan	ABC	2
24	Strategic human resources	B	1

Cat: A = General Manager & Senior Manager
B = Manager
C = Supervisor & Koordinator
D = Staff & Officer

Sumber: Divisi SDM PT AFI, 2015

Pelatihan yang di lakukan PT Andalan Finance Indonesia, ternyata masih belum mampu menciptakan karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Hal ini ditunjukan antara lain dengan penulisan laporan, pembuatan analisis pasar, dan lainnya yang masih belum tepat dan belum sesuai harapan perusahaan. Ini disebabkan karena kurangnya materi pelatihan dan belum sesuaiya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dalam menunjang pelaksanaan tugas karyawan. Walaupun perusahaan telah melaksanakan pelatihan dengan intensif yaitu sebanyak 24 kali dalam satu tahun dengan mengikut sertakan karyawan sebagai peserta sebanyak 560 orang dan dengan biaya besar yang telah dikeluarkan.

Pelatihan yang di lakukan PT Andalan Finance Indonesia tidak semata-mata dilakukan untuk menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya saja tetapi juga untuk memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pengembangan karir ini tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan dan kebijakan dari perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya kemauan dan komitmen dari pimpinan perusahaan untuk melakukan pengembangan pengembangan karier karyawan secara konsisten. Data karyawan PT Andalan Finance Indonesia yang dipromosikan periode Januari sampai Mei 2016 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Jumlah Karyawan PT AFI yang Dipromosikan
Pada Periode 2014 s.d Mei 2016

TAHUN	KEBUTUHAN SDM	PROMOSI INTERNAL	REKRUT BARU
(1)	(2)	(3)	(4)
2014	Posisi Manager : 12	-	12
	Posisi Supervisor : 15	7	8
2015	Posisi Manager : 15	4	11
	Posisi Supervisor : 16	2	14
Januari – Mei	Posisi Manager : 9	4	5
2016	Posisi Supervisor : 16	2	14

Sumber: Divisi SDM PT AFI, 2016

Pengembangan karir yang dilakukan oleh PT Andalan Finance Indonesia untuk karyawannya masih menghadapi beberapa masalah antara lain persyaratan untuk promosi sering tidak sesuai dengan peraturan yang dibuat sehingga menimbulkan permasalahan antara karyawan lama dengan karyawan baru yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dan mengurangi keterikatan karyawan dalam bekerja. Hal ini berdampak pada penurunan kesiapan karyawan, kerelaan, dan kebanggan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan tidak mendedikasikan dirinya pada pekerjaan, semangat dalam bekerja menurun, karyawan menjadi tidak termotivasi untuk mencapai keberhasilan, tidak mau bekerja keras atau bekerja ekstra, dan tidak menimbulkan kebanggaan bagi karyawan bekerja di perusahaan. Pada akhirnya karyawan tersebut memilih untuk mengundurkan diri dari posisinya dan pindah ke perusahaan lain.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen

Menurut Ricky W. Griffin dalam Fahmi (2014), manajemen “merupakan suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien”.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Raymond A. Noe et. al.,(2010:5), “Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan”.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi.

Pelatihan

Prabu Mangkunegara (2012:44), dikemukakan bahwa : “Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.”

Berdasarkan definisi tersebut pelatihan adalah proses terintegrasi yang meliputi peningkatan kompetensi praktis, teoritis, teknis dan manajerial, serta moral karyawan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Pengembangan Karir

Grennhaus dalam Adekola (2010) menyatakan bahwa “pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan yang dirancang secara formal oleh organisasi atau perusahaan memiliki fokus untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan organisasi.

Employee Engagement

Menurut Gibbons dalam Hughes dan Rog (2008) “*employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap

pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya”.

Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif verifikatif, yaitu memberikan data yang sistematis mengenai fakta yang terjadi dilapangan melalui survei pengumpulan data lapangan, untuk itu metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode verifikatif yang bertujuan untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam populasi dan mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel independen terhadap variabel dependen serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Penelitian ini bersifat deskriptif–verifikatif. Menurut Churchill dan Iacobucci (2010), penelitian deskriptif adalah: “*A type of conclusive research that has its major objectives the description of something-usual characteristics or functions.*”

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia

PT. Andalan Finance Indonesia melakukan pelatihan kepada karyawan di perusahaannya agar setiap karyawan memiliki kemampuan, keahlian dan kecakapan dalam mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga harapan perusahaan dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan tentunya harus diiringi dengan kecakapan karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima dan optimal kepada setiap konsumennya, sehingga setiap karyawan harus dapat diandalkan oleh konsumennya dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan, khususnya produk-produk

otomotif baik melalui pembiayaan konsumen ataupun sewa guna usaha; setiap karyawan harus dapat memberikan kecepatan, kemudahan dan kepuasan pelayanan kepada konsumen di PT. Andalan Finance Indonesia.

Kecakapan dalam memberikan pelayanan yang prima dan optimal ini tentunya tidak semudah dalam teorinya, namun terlebih dahulu harus dipelajari dan dikuasai teori dan materinya, sehingga setiap karyawan yang baru masuk ke dalam perusahaan harus siap dalam mengerjakan tugas yang dipikulnya, begitu pula dengan karyawan lama yang ingin mendapatkan promosi jabatan tentunya harus siap pula dalam menerima mencapai prestasi yang diharapkan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan juga harus mampu memberikan bimbingan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan setiap karyawan, agar karyawan mampu berprestasi dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia ini menjadi proses untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian mengenai tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan agar mampu menyelesaikannya dan sikap karyawan menjadi semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik, sesuai standar yang diharapkan perusahaan, sebagaimana didukung oleh pendapat Mathis (2006).

Adapun tujuan diadakan pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia, agar setiap karyawan mampu mengembangkan keahliannya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif; mampu mengembangkan pengetahuannya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; dan mampu mengembangkan sikapnya, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan dengan manajemen (pimpinan) perusahaan, sebagaimana didukung oleh pendapat Dessler (2009).

Untuk mengukur pelatihan yang dilakukan di PT. Andalan Finance Indonesia, dilakukan pengukuran terhadap sub variabel pelatihan yang meliputi; Penaksiran Kebutuhan Pelatihan (*Assessing Training Needs*) melalui *Organizational analysis*, *Operational analysis* dan *Individual analysis*; Pelaksanaan Program Pelatihan (*Conduct*

of Training Programs) melalui *Trainability* dan *Training Methods*; dan Evaluasi Program Pelatihan (*Evaluating Training Programs*) melalui reaksi, sikap dan hasil.

1. Penaksiran Kebutuhan Pelatihan (*Assessing Training Needs*)

Skor variabel pelatihan berdasarkan Penaksiran Kebutuhan Pelatihan adalah 1397 atau 85,18% dari skor ideal, yaitu 1640, dalam arti responden memiliki penilaian yang sangat baik terhadap variabel pelatihan berdasarkan Penaksiran Kebutuhan Pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia.

Penaksiran Kebutuhan Pelatihan yang diberikan kepada karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia umumnya memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 364. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengembangkan Penaksiran Kebutuhan Pelatihan terutama dalam hal pelatihan untuk mengoperasikan peralatan yang dibutuhkan dalam bekerja (skor 338).

2. Pelaksanaan Program Pelatihan (*Conduct of Training Programs*)

Skor variabel pelatihan berdasarkan Pelaksanaan Program Pelatihan adalah 1023 atau 83,17% dari skor ideal, yaitu 1230, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel pelatihan berdasarkan Pelaksanaan Program Pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia.

Pelaksanaan Program Pelatihan yang diberikan kepada karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia umumnya dapat mudah dipahami materinya, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 344. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengembangkan Pelaksanaan Program Pelatihan terutama dalam hal kecukupan bahan materi pelatihan yang diberikan kepada karyawan (skor 336).

3. Evaluasi Program Pelatihan (*Evaluating Training Programs*)

Skor variabel pelatihan berdasarkan Evaluasi Program Pelatihan adalah 1705 atau 83,17% dari skor ideal, yaitu 2050, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel pelatihan berdasarkan Evaluasi Program Pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia.

Evaluasi Program Pelatihan yang dilaksanakan di PT. Andalan Finance Indonesia umumnya memberikan dampak pada peningkatan kesiapan karyawan dalam mengikuti pelatihan yang diberikan oleh PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 354. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengembangkan Evaluasi Pelatihan terutama dalam hal pemberian kompensasi yang sesuai dengan banyaknya keikutsertaan karyawan dalam pelatihan yang diadakan di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 320).

Secara keseluruhan, skor variabel pelatihan adalah 4125 atau 83,84% dari skor ideal, yaitu 4920, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel pelatihan di PT. Andalan Finance Indonesia.

Dengan demikian, pelatihan yang dilakukan di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel pelatihan adalah 83,84% yang masuk dalam kategori baik.

Pengembangan Karir di PT. Andalan Finance Indonesia

Untuk mengukur pengembangan karir yang dilakukan di PT. Andalan Finance Indonesia, dilakukan pengukuran terhadap sub variabel pengembangan karir yang meliputi; Perencanaan Karir (*Career Planning*) dan Manajemen Karir (*Career Management*).

1. Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Skor variabel pengembangan karir berdasarkan Perencanaan Karir adalah 1043 atau 84,80% dari skor ideal, yaitu 1230, dalam arti responden memiliki penilaian yang sangat baik terhadap variabel pengembangan karir berdasarkan Perencanaan Karir di PT. Andalan Finance Indonesia.

Perencanaan karir di PT. Andalan Finance Indonesia umumnya memberikan dampak pada peningkatan peluang dalam mengembangkan diri para karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 358. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan

mengembangkan perencanaan karir terutama dalam hal kemampuan karyawan untuk menyusun perencanaan karirnya di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 340).

2. Manajemen Karir (*Career Management*)

Skor variabel pengembangan karir berdasarkan Manajemen Karir adalah 1687 atau 82,29% dari skor ideal, yaitu 2050, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel pengembangan karir berdasarkan Manajemen Karir di PT. Andalan Finance Indonesia.

Manajemen Karir di PT. Andalan Finance Indonesia umumnya memberikan dampak pada peningkatan kesesuaian antara promosi yang diberikan dengan prestasi kerja karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 345. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengembangkan manajemen karir terutama dalam hal role model karir yang dimiliki karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 332).

Secara keseluruhan, skor variabel pengembangan karir adalah 2730 atau 83,23% dari skor ideal, yaitu 3280, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel pengembangan karir di PT. Andalan Finance Indonesia.

Dengan demikian, pengembangan karir di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel pengembangan karir adalah 83,23% yang masuk dalam kategori baik.

***Employee Engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia**

Untuk mengukur *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia, dilakukan pengukuran terhadap sub variabel *employee engagement* yang meliputi; alasan bergabung ke perusahaan, kesepakatan kerja, dan umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan.

1. Alasan Bergabung Ke Perusahaan

Skor variabel *employee engagement* berdasarkan alasan bergabung ke perusahaan adalah 2086 atau 84,80% dari skor ideal, yaitu 2460, dalam arti responden

memiliki penilaian yang sangat baik terhadap variabel *employee engagement* berdasarkan alasan bergabung ke PT. Andalan Finance Indonesia.

Employee engagement di PT. Andalan Finance Indonesia berdasarkan alasan bergabung ke perusahaan umumnya memberikan dampak pada peningkatan kerja sama dengan teman terdekat di lingkungan pekerjaan pada PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 360. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengkaji mengenai alasan bergabung ke perusahaan terutama dalam hal menyesuaikan peningkatan taraf ekonomi dalam satu divisi di lingkungan kerja karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 333).

2. Kesepakatan Kerja

Skor variabel *employee engagement* berdasarkan kesepakatan kerja adalah 1005 atau 81,71% dari skor ideal, yaitu 1230, dalam arti responden memiliki penilaian yang sangat baik terhadap variabel *employee engagement* berdasarkan kesepakatan kerja di PT. Andalan Finance Indonesia.

Employee engagement di PT. Andalan Finance Indonesia berdasarkan kesepakatan kerja umumnya memberikan dampak pada peningkatan adanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk menjadi karyawan tetap di PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 340. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengkaji mengenai kesepakatan kerja terutama dalam hal kesesuaian antara kontrak kerja yang diterima dengan pekerjaan yang diberikan di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 330).

3. Umpan Balik, Interaksi Dan Aksi Keterikatan

Skor variabel *employee engagement* berdasarkan umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan adalah 2670 atau 81,40% dari skor ideal, yaitu 3280, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel *employee engagement* berdasarkan umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan di PT. Andalan Finance Indonesia.

Employee engagement di PT. Andalan Finance Indonesia berdasarkan umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan umumnya memberikan dampak pada peningkatan ketersediaan peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan di PT. Andalan Finance Indonesia, sebagaimana terlihat dari hasil skor tertingginya, yaitu 343. Sedangkan skor terendahnya mengenai perlunya perusahaan mengkaji mengenai umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan terutama dalam hal pemberian *reward*, pujian dan dukungan bagi karyawan yang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya di PT. Andalan Finance Indonesia (skor 326).

Secara keseluruhan, skor variabel *employee engagement* adalah 5761 atau 82,65% dari skor ideal, yaitu 6970, dalam arti responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia.

Dengan demikian, *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel *employee engagement* adalah 82,65% yang masuk dalam kategori baik.

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia

Sebelum melakukan analisis jalur terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi antara variabel independennya. Hasil analisis korelasi mengenai hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir memperlihatkan hasil perhitungan yang berarti (signifikan) dan bernilai positif. Analisis ini bersifat signifikan pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat berlaku secara universal. Dari hasil pengukuran hubungan variabel pelatihan dan pengembangan karir di PT. Andalan Finance Indonesia didapat koefisien korelasi ($r_{x_2x_1}$) sebesar 0,611. "Nilai pengukuran ini bila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi koefisien korelasi termasuk dalam hubungan yang kuat" (Sugiyono, 2010).

Analisis mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara bersama terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia memperlihatkan hasil perhitungan yang berarti (signifikan) dan berpengaruh positif.

Analisis ini bersifat signifikan pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat berlaku secara universal, pengaruh ini terlihat jelas pada perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} .

Hasil pengujian hipotesis antara pelatihan dan pengembangan karir secara bersama terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia menghasilkan F_{hitung} sebesar 81,827 sedangkan F_{tabel} didapat 3,112. Sehingga dalam pengujian ini, H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh antara pelatihan dan pengembangan karir secara bersama terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima.

Dari hasil pengukuran pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan karir secara bersama terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia didapat koefisien determinasi (r^2) menunjukkan angka 0,674 atau 67,4%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karir secara bersama mempunyai pengaruh kuat terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia sebesar 67,45%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan karir secara bersama baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *employee engagement* adalah sebesar 67,44%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar variabel penelitian terhadap *employee engagement* adalah sebesar 32,56%. Dalam arti, masih ada variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang mempengaruhi peningkatan variabel *employee engagement* sebesar 32,56%.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Deskriptif

Hasil Perhitungan statistik deskriptif dengan menggunakan *SPSS 20 for windows* didapat data sebagai berikut :

Tabel 6
Hasil Uji hipotesis deskriptif
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	82	50,3049	3,93681	,43475
X2	82	33,2927	2,95433	,32625
Y	82	70,2561	5,51499	,60903

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	68% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	115,710	81	,000	50,30488	49,8699	50,7399
X2	102,046	81	,000	33,29268	32,9662	33,6191
Y	115,358	81	,000	70,25610	69,6467	70,8655

Dari data hasil perhitungan tersebut diatas maka penjelasan rincinya adalah sebagai berikut :

1. Uji Hipotesis Variabel Pelatihan

Pengujian hasil penelitian hipotesis deskriptif variabel Pelatihan (X_1) pada PT Andalan Finance Indonesia menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 = \mu_0 < 68 \%$: Pelatihan di PT Andalan Finance Indonesia termasuk tidak dalam kategori baik.

$H_1 = \mu_0 > 68 \%$: Pelatihan di PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

Dengan kriteria uji : tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ Rumus Pengujiannya adalah :

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Dimana :

t = nilai t yang dihitung selanjutnya disebut t_{hitung}

x = rata-rata x

μ_0 = nilai yang dihipotesiskan

s = simpangan baku

n = jumlah anggota sampel

Dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 (5 %) derajat kebebasan (*degree of freedom*) = n - 1 atau 82 - 1 = 81 di peroleh t_{tabel} sebesar **1,664** sedangkan t_{hitung} nya adalah **115,710** (hasil perhitungan dengan SPSS). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$

(**115,710 > 1,664**) maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan di PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

2. Uji Hipotesis Variabel Pengembangan Karir

Pengujian hasil penelitian hipotesis deskriptif variabel Pengembangan Karir (X_2) pada PT Andalan Finance Indonesia menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 = \mu_0 < 68 \%$: Pengembangan Karir Pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk tidak dalam kategori baik.

$H_1 = \mu_0 > 68 \%$: Pengembangan Karir Pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

Dengan kriteria uji : tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Rumus Pengujiannya adalah :

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Dimana :

t = nilai t yang dihitung selanjutnya disebut t_{hitung}

x = rata-rata x

μ_0 = nilai yang dihipotesiskan

s = simpangan baku

n = jumlah anggota sampel

Dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 (5 %) derajat kebebasan (*degree of freedom*) = $n - 1$ atau $82 - 1 = 81$ di peroleh t_{tabel} sebesar **1,664** sedangkan t_{hitung} nya adalah **102,046** (hasil perhitungan dengan SPSS). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (**102,046 > 1.664**) maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir Pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

3. Uji Hipotesis Variabel *Employee Engagement*

Pengujian hasil penelitian hipotesis deskriptif variabel *Employee Engagement* (Y) pada PT Andalan Finance Indonesia menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 = \mu_0 < 68 \%$: *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk tidak dalam kategori baik.

$H_1 = \mu_0 > 68 \%$: *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

Dengan kriteria uji : tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Rumus Pengujiannya adalah :

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Dimana :

- t = nilai t yang dihitung selanjutnya disebut t_{hitung}
- \bar{x} = rata-rata x
- μ_0 = nilai yang dihipotesiskan
- s = simpangan baku
- n = jumlah anggota sampel

Dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 (5 %) derajat kebebasan (*degree of freedom*) = $n - 1$ atau $82 - 1 = 81$ di peroleh t_{tabel} sebesar **1,664** sedangkan t_{hitung} nya adalah **115,358** (hasil perhitungan dengan SPSS). Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (**115,358 > 1.664**) maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia termasuk dalam kategori baik.

Uji Hipotesis Verifikatif

1. Uji Hipotesis Secara Simultan

Hipotesis utama penelitian ini adalah pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_3) berpengaruh secara simultan terhadap *employee engagement* (Y) karyawan PT. Andalan Finance Indonesia. Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesis statistik berikut ini:

$$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$$

H_1 : Sekurang-kurangnya ada satu $\rho_{yxi} \neq 0$, dengan $i = 1, 2$

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k \rho_{yxi}^2 r_{yxi}}{k (1 - \sum_{i=1}^k \rho_{yxi}^2 r_{yxi})}$$

Kriteria uji, Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, terima H_0 dalam hal lainnya. Di mana F_{tabel} diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Tabel 7
Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	Db	F tabel	Keputusan	Kesimpulan
X1 dan X2 secara simultan berpengaruh terhadap Y	81.827	$db_1 = 2$	3.112	H0 ditolak	Signifikan
		$db_2 = 79$			

Sumber: Hasil perhitungan data 2016.

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y) karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia.

2. Uji Hipotesis Secara Parsial

Hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variabel bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap Y dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Untuk menguji koefisien jalur secara parsial, terlebih dahulu ditentukan rumusan hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{yxi} = 0$, Tidak terdapat pengaruh yang nyata variabel bebas (X) yang ke-i (X_i) terhadap Y

$H_1 : \rho_{yxi} \neq 0$, Terdapat pengaruh yang nyata variabel bebas (X) yang ke-i (X_i) terhadap Y

di mana $i = 1, 2$

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$t_i = \frac{\rho_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1-R^2) CR_{ii}}{n-k-1}}}$$

di mana $i = 1, 2$

Kriteria uji: Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel} (t_{\alpha; n-1})$

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8
Pengujian Secara Parsial

No	Hipotesis	t_{hitung}	db	t_{tabel}	Keputusan	Kesimpulan
1	$\rho_{yx1} = 0$	3.641	81	± 1.990	H_0 ditolak	Signifikan
2	$\rho_{yx2} = 0$	7.486		± 1.990	H_0 ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil perhitungan data 2016.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Ini berarti variabel pelatihan (X_1) dan pengembangan karir (X_2) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* (Y) karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap *Employee Engagement* pada PT Andalan Finance Indonesia diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

1. Pelatihan yang dilakukan di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel pelatihan masuk dalam kategori baik. Penilaian baik tersebut mencakup beberapa aspek diantaranya adalah aspek Penaksiran Kebutuhan Pelatihan, Pelaksanaan Program Pelatihan dan Evaluasi Program Pelatihan. Oleh karena itu, Penilaian baik dapat diartikan bahwa ketiga aspek tersebut beserta indikator-indikator didalamnya telah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kecuali untuk indikator kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan peralatan, indikator kecukupan materi pelatihan dan indikator kesesuaian pelatihan yang diikuti dengan kompensasi yang diterima, masih memerlukan perhatian dari perusahaan untuk ditingkatkan lagi.
2. Pengembangan karir di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel pengembangan karir masuk dalam kategori baik. Penilaian baik terhadap pengembangan karir tersebut mencakup beberapa aspek diantaranya adalah aspek perencanaan karir dan manajemen karir. Oleh karena itu, Penilaian baik dapat diartikan bahwa kedua aspek tersebut beserta indikator-indikator didalamnya telah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kecuali untuk indikator implementasi pengembangan karir, indikator adanya mentor dalam bekerja dan indikator ketersediaan *role model* karir di perusahaan, masih memerlukan perhatian dari pihak perusahaan untuk ditingkatkan lagi.
3. *Employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan, sebagaimana didukung dari hasil pengolahan data secara deskriptif bahwa tingkat kriterium variabel *employee engagement* masuk dalam kategori baik. Penilaian baik terhadap *Employee Engagement* tersebut mencakup

beberapa aspek diantaranya adalah aspek Alasan bergabung dan meninggalkan perusahaan, Aspek kesepakatan Kerja dan Aspek umpan balik, interaksi dan aksi keterikatan. Oleh karena itu, Penilaian baik dapat diartikan bahwa ketiga aspek tersebut beserta indikator-indikator didalamnya telah dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kecuali untuk indikator kesesuaian kontrak dengan pelaksanaan kerja, indikator mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan, indikator memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari serta indikator keinginan lingkungan kerja mendengarkan pendapat karyawan, masih memerlukan perhatian dari pihak perusahaan untuk ditingkatkan lagi.

4. Pelatihan berpengaruh secara signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengembangan karir terhadap *Employee Engagement* dengan pengaruh sebesar 19,6 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan, akan semakin kuat pula *employee engagement* pegawai dan sebaliknya semakin kurang pelatihan maka semakin rapuh pula *employee engagement* pegawai.
5. Pengembangan Karir Berpengaruh secara signifikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui Pelatihan dengan pengaruh sebesar 47,8 %. Dengan demikian variabel pengembangan karir mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel pelatihan dalam mempengaruhi *employee engagement* pegawai.
6. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara bersama terhadap *employee engagement* di PT. Andalan Finance Indonesia memperlihatkan hasil perhitungan yang berarti (signifikan) dan berpengaruh positif. Analisis ini bersifat signifikan pada taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat berlaku secara universal. Pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan karir secara bersama baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *employee engagement* adalah sebesar 67,4 %. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar variabel penelitian terhadap *employee engagement* adalah sebesar 32,6 %.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. 2010. *Interferences between work and family among male and female executives in Nigeria*. *Journal of Business Management*, 4(6): 1069-1077.
- Dessler, Gary, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen: teori, kasus dan Solusi*. Bandung : Alfabeta.
- Hadian, Dedi. 2014. Kebijakan Pengembangan Karier dalam Kinerja, STIE Pasundan Bandung, *Majalah Bisnis dan Iptek* Vol.7 No.1, April, 2014 .
- Noe, Raymond A dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*. Diakses tanggal 10 Maret 2015 dari <http://www.wilmarschaufeli.nl>.
- Sugiyono, 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Bandung : Penerbit CV Alfabeta.

Riwayat Hidup:

Dr.Gurawan Dayona, SE., MM. Pendidikan Terakhir S3, Sekarang menjadi Dosen di Tetap di STIE INABA.

Nur Rinawati, SS., M.M. merupakan alumni mahasiswa Magister Manajemen STIE INABA