

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Dwi Martha Jaya

CV Dwi Martha Jaya merupakan sebuah Badan Hukum Comanditer yang didirikan di Surabaya, dengan Akte Pendirian Nomor: 15 Tanggal 18 Desember 2008 dibuat oleh Lanny Kusumawati, Sarjana Hukum, Notaris Di Surabaya. Dalam perkembangannya kemudian, dengan Akte Perubahan Nomor: 18 Tanggal 8 Desember 2015 yang dibuat oleh Lanny Kusumawati, Sarjana Hukum, Notaris Di Surabaya. Perusahaan Comanditer tersebut berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan sebutan baru PT Dwi Martha Jaya. Dalam kurun waktu yang cukup lama, kami telah mendapatkan kepercayaan untuk mengerjakan berbagai macam proyek konstruksi, baik di instansi pemerintah maupun swasta.

PT Dwi Martha Jaya merupakan sebuah perusahaan perseroan yang bergerak dibidang konstruksi. Dalam melaksanakan perintah pekerjaan, PT Dwi Martha Jaya akan selalu berusaha memenuhi keinginan, kebutuhan maupun permintaan Pelanggan atau Pemberi Tugas dan senantiasa menjunjung tinggi reputasi profesi dengan penuh rasa tanggung jawab. PT Dwi Martha Jaya dengan tenaga-tenaga ahli yang profesional dibidangnya akan memberikan perhatian penuh atas problem-problem pelanggan atau pemberi tugas dengan solusi terbaik dan obyektif demi kelegaan dan kepuasan setiap pelanggan atau pemberi tugas masing-masing.

PT Dwi Martha Jaya memberikan layanan jasa dan pekerjaan meliputi: jasa pemborong bangunan rumah, jasa pemborong bangunan perumahan, jasa pemborong bangunan perhotelan, jasa pemborong bangunan rumah makan, jasa pemborong tempat wisata, jasa pemborong sipil dan konstruksi baja, jasa pemborong mekanikal dan elektrikal, jasa pemborong tata ruang AC, jasa pemborong furniture dan interior, dan jasa pemborong landscape.

Dalam mendapatkan kepercayaan untuk mengerjakan berbagai macam proyek konstruksi, baik di instansi pemerintah maupun swasta. Menciptakan kesinambungan usaha dengan pertumbuhan yang meningkat didukung sumber daya manusia yang profesional atau keterlibatan karyawan yang tinggi, Mungkin

saja keterlibatan karyawan pada PT Dwi Martha Jaya sangat tinggi karena mulai dari berdiri sampai saat ini PT Dwi Martha Jaya memiliki pengalaman luas dalam membangun dan merenovasi gedung-gedung antara lain Gedung Kantor BRI & BRI Syariah, Gedung Kantor Bank ArthaGraha, Bank BCA, Bank Sinarmas, Pembangunan dan Renovasi Hotel, Villa, Cafe, Tempat wisata serta Rumah tinggal, dan beberapa pekerjaan lainnya seperti pada gambar 1.1, gambar 1.2, dan gambar 1.3 yang merupakan data pengerjaan proyek PT Dwi Martha tahun 2014, tahun 2015, dan tahun 2016. Cakupan layanan PT Dwi Martha Jaya semakin berkembang di kota-kota besar seperti Bali, Jakarta, Bandung, Bogor, dan sebagainya mengingat banyaknya kebutuhan konstruksi, dimulai dari struktur, arsitektur, plumbing, interior, eksterior sampai dengan mekanikal serta elektrik harus terintegrasi sedemikian rupa sehingga didapatkan hasil yang maksimal (www.dwimarthajaya.co.id, diunduh pada 02 September 2017).

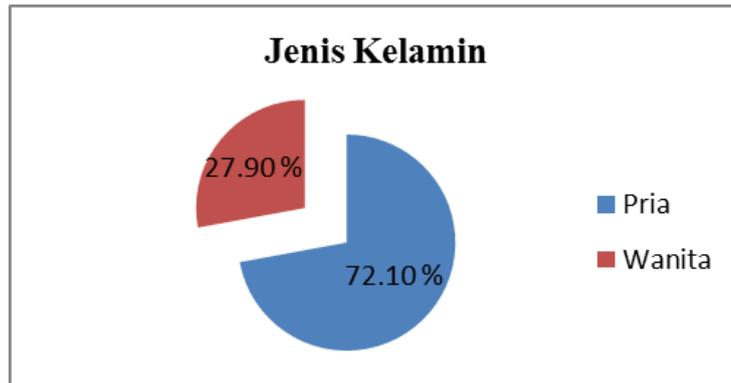


Gambar 4.1 Logo Perusahaan PT Dwi Martha Jaya
Sumber: Google (diunduh 02 Maret 2018)

4.2 Analisis Data

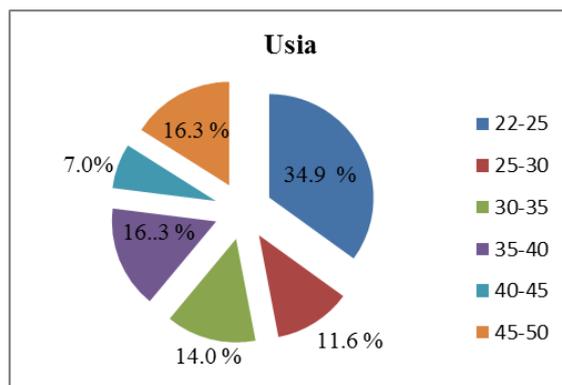
4.2.1 Statistik Deskriptif

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja pada PT Dwi Martha Jaya berstatus karyawan tetap dan telah bekerja > 1 tahun. Total responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 43 karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menilai hasil keseluruhan persepsi responden mengenai variabel yang telah diteliti.



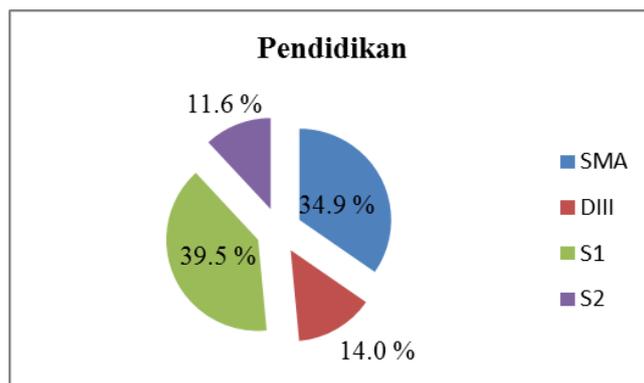
Gambar 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Sumber: Data Diolah (2018)



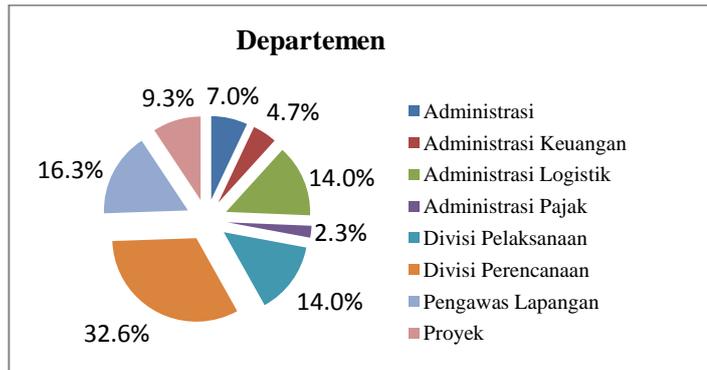
Gambar 4.3 Karakteristik Usia Responden

Sumber: Data Diolah (2018)



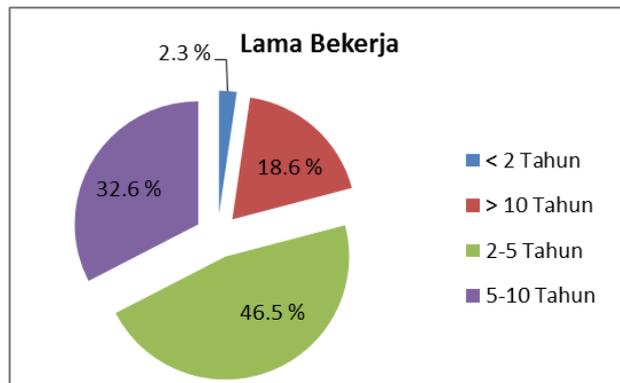
Gambar 4.4 Karakteristik Pendidikan Responden

Sumber: Data Diolah (2018)



Gambar 4.5 Karakteristik Departemen Responden

Sumber: Data Diolah (2018)



Gambar 4.6 Karakteristik Lama Bekerja Responden

Sumber: Data Diolah (2018)

Gambar 4.2 menjelaskan bahwa total responden yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 31 orang pria dan 12 orang wanita. Gambar 4.3 menjelaskan bahwa dari total responden yang digunakan dalam penelitian ini, responden yang berusia 22-25 tahun berjumlah 15 orang, 25-30 tahun berjumlah 5 orang, 30-35 tahun berjumlah 6 orang, 35-40 tahun berjumlah 7 orang, 40-45 tahun berjumlah 3 orang, dan 45-50 tahun berjumlah 7 orang. Gambar 4.4 menjelaskan bahwa total responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA berjumlah 15 orang, DIII berjumlah 6 orang, S1 berjumlah 17 orang, dan S2 berjumlah 5 orang. Gambar 4.5 menjelaskan bahwa dari total responden yang digunakan dalam penelitian ini, responden yang berada pada departemen administrasi berjumlah 3 orang, administrasi keuangan berjumlah 2 orang, administrasi logistic berjumlah 6 orang, administrasi pajak berjumlah 1 orang, divisi pelaksanaan berjumlah 6 orang, divisi perencanaan berjumlah 14 orang, pengawas lapangan berjumlah 7 orang, dan proyek berjumlah 4 orang. Sedangkan gambar 4.6 menjelaskan bahwa dari total responden dalam penelitian ini yang

telah bekerja < 2 tahun berjumlah 1 orang, >10 tahun berjumlah 8 orang, 2-5 tahun berjumlah 20 orang, dan 5-10 tahun berjumlah 14 orang. Untuk mendapatkan pengertian mengenai tingkatan persepsi responden dari setiap variabel, maka digunakan formula rumus *mean* interval sebagai berikut:

Mean Rating Interval = nilai tertinggi – nilai terendah

Skala likert

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Tabel 4.1 Deskripsi Mean Rating Index

Interval	Pernyataan
$1 \leq x < 1,800$	Sangat Tidak Setuju
$1,800 \leq x < 2,600$	Tidak Setuju
$2,600 \leq x < 3,400$	Netral
$3,400 \leq x < 4,200$	Setuju
$4,200 \leq x < 5$	Sangat Setuju

Setelah mengetahui karakteristik dari responden penelitian, berikut ini akan ditampilkan hasil olahan data primer yang merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pendapat responden mengenai variabel *Leadership, Organisational Justice, Compensation and Benefits, Work Policies and Procedures, Training and Development, Employee Engagement, dan Organisational Commitment*.

4.2.1.1 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Leadership*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variabel *Leadership*:

Tabel 4.2 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Leadership*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	0	0	37	86,0	6	14,0	4,14	0,35	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	23	53,5	20	46,5	4,46	0,50	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	11	25,6	32	74,4	4,74	0,44	Sangat Setuju
											4,45		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (atasan saya memiliki atau menjalin hubungan yang baik dengan karyawan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan

sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 86,0% menyatakan setuju, 14,0% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,14. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa atasan PT. Dwi Martha Jaya memiliki atau menjalin hubungan yang baik dengan karyawan. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,35. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.

2. Pada pernyataan kedua (atasan saya memberi saya kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara saya sendiri), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 53,5% menyatakan setuju, 46,5% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,46. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju atasan PT. Dwi Martha Jaya memberi kesempatan untuk karyawan mencapai suatu tugas dengan cara mereka sendiri. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,50. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.
3. Pada pernyataan ketiga (atasan saya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 25,6% menyatakan setuju, 74,4% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,74. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa atasan PT Dwi Martha Jaya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,44. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.
4. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Leadership* sebesar 4,45 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa atasan PT Dwi Martha Jaya memiliki *Leadership* yang baik.

4.2.1.2 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Organisational Justice*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variabel *Organisational Justice*:

Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Organisational Justice*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	0	0	34	79,1	9	20,9	4,14	0,41	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	23	53,5	20	46,5	4,46	0,50	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	9	20,9	34	79,1	4,79	0,41	Sangat Setuju
											4,48		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (perusahaan memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 79,1% menyatakan setuju, 20,9% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,20. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju PT Dwi Martha Jaya memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,41. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.
2. Pada pernyataan kedua (karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarkan pendapat), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0 % menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 53,5% menyatakan setuju, 46,5% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,46. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju karyawan PT Dwi Martha Jaya diberikan kesempatan untuk menyuarkan pendapat. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,50. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.
3. Pada pernyataan ketiga (hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti karyawan mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan

tidak setuju, 0% menyatakan netral, 20,9% menyatakan setuju, 79,1 % menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,79. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju pada PT Dwi Martha Jaya hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti karyawan mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,41. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.

- Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Organisational Justice* sebesar 4,48 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa terdapat keadilan Organisasi di PT Dwi Martha Jaya.

4.2.1.3 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Compensation and Benefits*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variabel *Compensation and Benefits*:

Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Compensation and Benefits*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	2	4,7	38	88,4	3	7,0	4,02	0,34	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	34	79,1	9	20,9	4,20	0,41	Setuju
3	0	0	0	0	0	0	19	44,2	24	55,8	4,55	0,50	Sangat Setuju
4	0	0	0	0	0	0	7	16,3	36	83,7	4,83	0,37	Sangat Setuju
											4,39		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

- Pada pernyataan pertama (gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 4,7% menyatakan netral, 88,4% menyatakan setuju dan 7,0% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,02. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju bahwa gaji yang di terima karyawan PT Dwi Martha Jaya sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,34. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.

2. Pada pernyataan kedua (besaran bonus yang saya terima sesuai dengan pencapaian hasil kerja), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 79,1 % menyatakan setuju dan 20,9% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,20. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju besaran bonus yang di terima oleh karyawan PT Dwi Martha Jaya sesuai dengan pencapaian hasil kerja. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,41. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.
3. Pada pernyataan ketiga (tunjangan yang saya terima seperti asuransi kesehatan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 44,2% menyatakan setuju, 55,8% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,55. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju tunjangan yang di terima karyawan PT Dwi Martha Jaya seperti asuransi kesehatan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,50. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.
4. Pada pernyataan keempat (fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang dalam pelaksanaan kerja), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 44,2 % menyatakan setuju, 55,8% menyatakan sangat setuju. Dari hasil keempat diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,55. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju fasilitas yang diberikan oleh PT Dwi Martha Jaya menunjang dalam pelaksanaan kerja. Standar deviasi pernyataan keempat adalah 0,37. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan keempat homogen.
5. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Compensation and Benefits* sebesar 4,39 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa *Compensation and Benefits* yang diberikan

oleh PT Dwi Martha Jaya sesuai dengan aturan yang berlaku dan sesuai dengan kinerja karyawan.

4.2.1.4 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Work Policies and Procedures*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variabel *Work Policies and Procedures*:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Work Policies and Procedures*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	0	0	36	83,7	7	16,3	4,16	0,37	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	29	67,4	14	32,6	4,32	0,47	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	17	39,5	26	60,5	4,60	0,49	Sangat Setuju
4	0	0	0	0	0	0	3	7,0	40	93,0	4,50	0,25	Sangat Setuju
											4,50		Sangat Setuju

Sumber: Data diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (prosedur kerja yang dijalankan sesuai dengan standart perusahaan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 83,7% menyatakan setuju dan 16,3% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,32. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju bahwa prosedur kerja yang dijalankan sesuai dengan standart perusahaan. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,37. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.
2. Pada pernyataan kedua (perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 67,4 % menyatakan setuju dan 32,6% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,32. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,47. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.

3. Pada pernyataan ketiga (keselamatan dan kesehatan kerja sangat di perhatikan oleh perusahaan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 39,5% menyatakan setuju, 60,5% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,60. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa keselamatan dan kesehatan kerja sangat di perhatikan oleh perusahaan. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,49. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.
4. Pada pernyataan keempat (perusahaan menciptakan kebijakan kerja yang menghindari adanya kecelakaan saat bekerja), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 7,0 % menyatakan setuju, 93,0% menyatakan sangat setuju. Dari hasil keempat diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,50. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju perusahaan menciptakan kebijakan kerja yang menghindari adanya kecelakaan saat bekerja. Standar deviasi pernyataan keempat adalah 0,25. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan keempat homogen.
5. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Work Policies and Procedures* sebesar 4,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa kebijakan dan prosedur kerja PT Dwi Martha Jaya mampu di terapkan dengan baik.

4.2.1.5 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Training and Development*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variable *Training and Development*:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Training and Development*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	1	2,3	34	79,1	8	18,6	4,16	0,43	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	28	65,1	15	34,9	4,34	0,48	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	12	27,9	31	72,1	4,72	0,45	Sangat Setuju
4											4,41		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (pelatihan yang diadakan perusahaan membuka peluang saya untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 2,3% menyatakan netral, 79,1% menyatakan setuju, 18,6% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,16. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju bahwa pelatihan yang diadakan perusahaan membuka peluang saya untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,43. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.
2. Pada pernyataan kedua (program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 65,1% menyatakan setuju, 34,9% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,34. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,48. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.
3. Pada pernyataan ketiga (pelatihan yang diadakan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan individu karyawan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 27,9% menyatakan setuju, 72,1% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,72. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa pelatihan yang diadakan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan individu

karyawan. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,45. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.

4. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Training and Development* sebesar 4,41 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa adanya pelatihan dan pengembangan pada PT Dwi Martha Jaya sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

4.2.1.6 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Employee Engagement*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variable *Employee Engagement*:

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Employee Engagement*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	0	0	0	0	30	69,8	13	30,2	4,30	0,46	Sangat Setuju
2	0	0	0	0	0	0	15	34,9	28	65,1	4,65	0,48	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	8	18,6	35	81,4	4,81	0,39	Sangat Setuju
											4,58		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (saya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 69,8% menyatakan setuju, 30,2% menyatakan sangat setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,30. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa mereka memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan di PT Dwi Martha Jaya. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,46. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.
2. Pada pernyataan kedua (saya memiliki perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang saya lakukan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 34,9,% menyatakan setuju, 65,1% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,65. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju bahwa mereka memiliki perasaan

terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,48. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.

3. Pada pernyataan ketiga (saya memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 18,6% menyatakan setuju, 81,4% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,81. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa mereka memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,39. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.
4. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Employee Engagement* sebesar 4,58 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa mereka memiliki keterlibatan yang lebih pada PT Dwi Martha Jaya.

4.2.1.7 Analisis Statistik Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Organisational Commitment*

Berikut ini disajikan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan variable *Organisational Commitment*:

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden terhadap Pernyataan Variabel *Organisational Commitment*

No	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Mean	Standar Deviasi	Keterangan
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	0	0	2	4,7	1	2,3	34	79,1	6	14,0	4,02	0,59	Setuju
2	0	0	0	0	0	0	28	65,1	15	34,9	4,34	0,48	Sangat Setuju
3	0	0	0	0	0	0	5	11,6	38	88,4	4,88	0,45	Sangat Setuju
											4,41		Sangat Setuju

Sumber: Data Diolah 2018

1. Pada pernyataan pertama (saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap PT Dwi Martha Jaya), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 4,7% menyatakan tidak setuju, 2,3% menyatakan netral, 79,1% menyatakan setuju, 14,0% menyatakan sangat

setuju. Dari hasil pertama diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,02. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas setuju bahwa mereka mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap PT Dwi Martha Jaya. Standar deviasi pernyataan pertama adalah 0,59. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan pertama homogen.

2. Pada pernyataan kedua (saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari PT Dwi Martha Jaya), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 65,1% menyatakan setuju, 34,9% menyatakan sangat setuju. Dari hasil kedua diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,34. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa mereka merasa mereka memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari PT Dwi Martha Jaya. Standar deviasi pernyataan kedua adalah 0,48. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan kedua homogen.
3. Pada pernyataan ketiga (saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya), dari 43 responden terdapat 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan netral, 11,6% menyatakan setuju, 88,4% menyatakan sangat setuju. Dari hasil ketiga diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,88. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sangat setuju bahwa mereka seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya. Standar deviasi pernyataan ketiga adalah 0,32. Yang diartikan bahwa pemahaman responden mengenai pernyataan ketiga homogen.
4. Secara keseluruhan hasil rata-rata *mean* dari variabel *Organisational Commitment* sebesar 4,41 sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sangat setuju bahwa mereka memiliki komitmen yang besar terhadap PT Dwi Martha Jaya.

4.2.2 Hasil Pengujian Kualitas Data

4.2.2.1 Uji Validitas

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas secara keseluruhan dengan jumlah sampel (n) = 43 dan $\alpha = 0,05$ (5%) sehingga didapat $r_{tabel} = 0,301$. Hasil uji validitas pada indikator-indikator penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Butir	r hitung	r tabel	Kriteria
<i>Leadership</i>	1	0,675	0,301	Data Valid
	2	0,853	0,301	Data Valid
	3	0,748	0,301	Data Valid
<i>Organisational Justice</i>	1	0,758	0,301	Data Valid
	2	0,881	0,301	Data Valid
	3	0,723	0,301	Data Valid
<i>Compensation and Benefits</i>	1	0,659	0,301	Data Valid
	2	0,625	0,301	Data Valid
	3	0,773	0,301	Data Valid
	4	0,632	0,301	Data Valid
<i>Work Policies and Procedures</i>	1	0,732	0,301	Data Valid
	2	0,862	0,301	Data Valid
	3	0,815	0,301	Data Valid
	4	0,465	0,301	Data Valid
<i>Training and Development</i>	1	0,812	0,301	Data Valid
	2	0,868	0,301	Data Valid
	3	0,747	0,301	Data Valid
<i>Employee Engagement</i>	1	0,771	0,301	Data Valid
	2	0,858	0,301	Data Valid
	3	0,746	0,301	Data Valid
<i>Organisational Commitment</i>	1	0,866	0,301	Data Valid
	2	0,775	0,301	Data Valid
	3	0,623	0,301	Data Valid

Sumber: Data Hasil Analisis (2018)

Berdasarkan pengujian pada tabel hasil uji validitas, diketahui bahwa nilai r_{hitung} dari seluruh indikator variabel lebih besar daripada r_{tabel} . Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel dalam penelitian ini adalah valid.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini dilakukan uji reliabilitas secara keseluruhan dengan jumlah sampel (n) = 43. Hasil uji reliabilitas pada indikator-indikator penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Kriteria
<i>Leadership</i>	0,636	0,6	Data Reliabel
<i>Organisational Justice</i>	0,699	0,6	Data Reliabel
<i>Compensation and Benefits</i>	0,699	0,6	Data Reliabel
<i>Work Policies and Procedures</i>	0,713	0,6	Data Reliabel
<i>Training and Development</i>	0,737	0,6	Data Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,702	0,6	Data Reliabel
<i>Organisational Commitment</i>	0,628	0,6	Data Reliabel

Sumber: Data Hasil Analisis (2018)

Berdasarkan pengujian pada tabel hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari seluruh indikator variabel lebih besar daripada 0,6. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.2.2.3 Uji Asumsi Klasik Regresi Normalitas

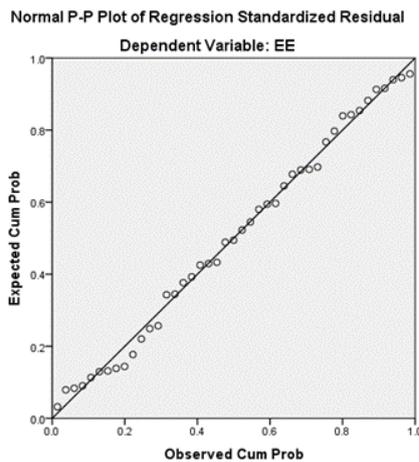
Berikut ini adalah pengujian normalitas yang didasarkan dengan uji statistik non-parametik *Kolmogorov Smirnov (K-S)*:

Tabel 4.11 Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi Normalitas

Model	Kolmogorov-Smirnov Z	Standar	Keterangan
LE, OJ, CB, WP, TD *EE	0,200	0,05	Normal
EE *OC	0,067	0,05	Normal

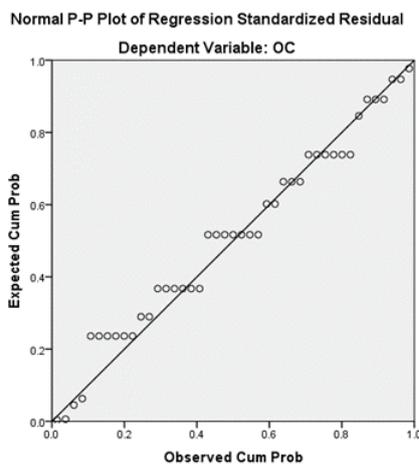
Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.11 dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov-Smirnov Z* bahwa nilai signifikansi untuk seluruh model lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), *Training and Development* (TD), *Employee Engagement* (EE), dan *Organisational Commitment* (OC) berdistribusi normal.



Gambar 4.8 ScatterPlot Uji Normalitas LE, OJ, CB, WP, TD *EE
 Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 4.8, terlihat bahwa titik menyebar di sekitar garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), *Training and Development* (TD), dan *Employee Engagement* (EE) berdistribusi secara normal.



Gambar 4.9 ScatterPlot Uji Normalitas EE*OC
 Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 4.9, terlihat bahwa titik menyebar di sekitar garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi *Employee Engagement* (EE) dan *Organisational Commitment* (OC) berdistribusi secara normal.

4.2.2.4 Uji Asumsi Klasik Regresi Heterokedastisitas

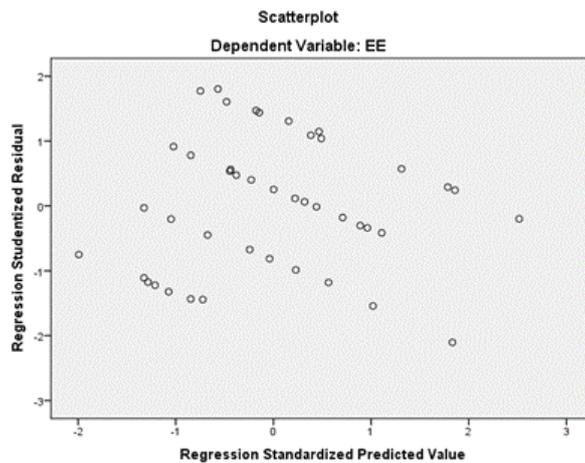
Berikut ini adalah pengujian heterokedastisitas yang didasarkan dengan uji statistik *Spearman's Rho*:

Tabel 4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Spearman's Rho	Standar	Keterangan
LE *EE	0,954	0,05	Homogen
OJ *EE	0,934	0,05	Homogen
CB *EE	0,969	0,05	Homogen
WP *EE	0,855	0,05	Homogen
TD *EE	0,954	0,05	Homogen
EE *OC	0,560	0,05	Homogen

Sumber: Data Diolah (2018)

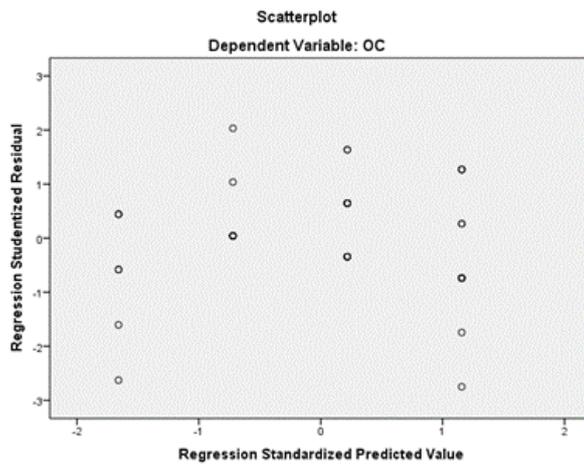
Berdasarkan data tabel 4.12 dapat dilihat pada kolom *Spearman's Rho* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk seluruh model lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi *Leadership (LE)*, *Organisational Justice (OJ)*, *Compensation and Benefits (CB)*, *Work Policies and Procedures (WP)*, *Training and Development (TD)*, *Employee Engagement (EE)*, dan *Organisational Commitment (OC)* tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4.10 ScatterPlot Uji Heterokedastisitas LE, OJ, CB, WP, TD *EE

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 4.10, terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi *Leadership (LE)*, *Organisational Justice (OJ)*, *Compensation and Benefits (CB)*, *Work Policies and Procedures (WP)*, *Training and Development (TD)*, dan *Employee Engagement (EE)* tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4.11 *ScatterPlot* Uji Heterokedastisitas EE *OC

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 4.11, terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi *Employee Engagement* (EE) dan *Organisational Commitment* (OC) tidak terjadi heterokedastisitas.

4.2.2.5 Uji Asumsi Klasik Regresi Linearitas

Berikut ini adalah pengujian linearitas yang didasarkan dengan uji statistic *Linearity*:

Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Eta	R Kuadrat	Kriteria
LE *EE	0,225	0,036	Linear
OJ *EE	0,355	0,125	Linear
CB *EE	0,507	0,226	Linear
WP *EE	0,413	0,102	Linear
TD *EE	0,526	0,072	Linear
EE *OC	0,533	0,144	Linear

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.13 dapat dilihat pada kolom *Eta* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi seluruh model lebih besar dari *R Kuadrat*. maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), *Training and Development* (TD), *Employee Engagement* (EE), dan *Organisational Commitment* (OC) terjadi linearitas.

4.2.2.6 Uji Asumsi Klasik Regresi Multikolinearitas

Berikut ini adalah pengujian multikolinearitas yang didasarkan dengan uji statistik *Tolerance* dan *VIF*:

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
LE, OJ, CB, WP, TD *EE	<i>Leadership</i>	0,660	1,514	Bebas Multikolinearitas
	<i>Organisational Justice</i>	0,507	1,973	Bebas Multikolinearitas
	<i>Compensation and Benefits</i>	0,670	1,493	Bebas Multikolinearitas
	<i>Work Policies and Procedures</i>	0,636	1,571	Bebas Multikolinearitas
	<i>Training and Development</i>	0,595	1,681	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.14 dapat dilihat pada kolom *Tolerance* dapat diketahui bahwa nilai seluruh model lebih besar dari 0,1 dan pada kolom *VIF* dapat diketahui bahwa nilai seluruh variabel lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), *Training and Development* (TD), dan *Employee Engagement* (EE) tidak terjadi multikolinearitas.

4.2.3 Hasil Pengujian Hipotesis

4.2.3.1 Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh *Leadership*, *Organisational Justice*, *Compensation and Benefits*, *Work Policies and Procedures*, dan *Training and Development* terhadap *Employee Engagement*

Tabel 4.15 Regresi Berganda *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), dan *Training and Development* (TD) terhadap *Employee Engagement* (EE)

Model / Variabel	R	Adj R ²	F _{sig}	Standardized Coefficients Beta	T _{sig}	Hipotesis
LE, OJ, CB, WP, TD *EE	0,524	0,176	0,030			
LE				0,115	0,510	Ditolak
OJ				0,045	0,820	Ditolak
CB				0,379	0,033	Diterima
WP				0,164	0,355	Ditolak
TD				0,014	0,938	Ditolak

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh angka R sebesar 0,524. Hal ini menjelaskan bahwa terjadi korelasi yang kuat. Maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), dan

Training and Development (TD) terhadap *Employee Engagement* (EE) berada pada kategori menengah. Angka *Adjusted R*² sebesar 0,176 atau 17,6% menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh *Leadership* (LE), *Organisational Justice* (OJ), *Compensation and Benefits* (CB), *Work Policies and Procedures* (WP), dan *Training and Development* (TD) terhadap *Employee Engagement* (EE) adalah sebesar 17,6% yang diartikan bahwa *Leadership*, *Organisational Justice*, *Compensation and Benefits*, *Work Policies and Procedures*, dan *Training and Development* mampu menjelaskan sebesar 17,6% *Employee Engagement*, sedangkan sisa 82,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,030, hal ini berarti model penelitian ini dapat digunakan.

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$EE = b_1.LE + b_2.OJ + b_3.CB + b_4.WP + b_5.TD$$

$$EE = 0,115.LE + 0,045.OJ + 0,379.CB + 0,164.WP + 0,014.TD$$

Keterangan:

EE : Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

LE : Kepemimpinan (*Leadership*)

OJ : Keadilan organisasi (*Organizational Justice*)

CB : Kompensasi dan tunjangan (*Compensation and Benefits*)

WP : Kebijakan dan prosedur kerja (*Work Policies and Procedures*)

TD : Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)

b₁ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Engagement*

b₂ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*

b₃ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Compensation and Benefits* terhadap *Employee Engagement*

b₄ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Work Policies and Procedures* terhadap *Employee Engagement*

b₅ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Training and Development* terhadap *Employee Engagement*

Koefisien yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan koefisien yang bertanda negatif menunjukkan perubahan yang tidak searah antara variabel bebas dengan variabel terikat. Maka persamaan regresi berganda di atas dapat dijelaskan bahwa *Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi 0,115; *Organizational Justice* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi 0,045; *Compensation and Benefits* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi 0,379; *Policies and Procedures* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi 0,164; dan *Training and Development* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi 0,014.

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh angka t sig. Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang berarti (signifikan) antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Hasil uji t dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sedangkan jika di atas 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak. Dari hasil uji t yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Leadership* (LE) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) ditolak dengan tingkat sig. 0,510 > t sig. 0,05.
2. *Organisational Justice* (OJ) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) ditolak dengan tingkat sig. 0,820 > t sig. 0,05.
3. *Compensation and Benefits* (CB) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) diterima dengan tingkat sig. 0,033 < t sig. 0,05.
4. *Work Policies and Procedures* (WP) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) ditolak dengan tingkat sig. 0,355 > t sig. 0,05.
5. *Training and Development* (TD) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) ditolak dengan tingkat sig. 0,938 > t sig. 0,05.

4.2.3.2 Analisis Regresi Sederhana Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organisational Commitment*

Tabel 4.16 Regresi Sederhana *Employee Engagement* (EE) terhadap *Organisational Commitment* (OC)

Model / Variabel	R	Adj R ²	F _{sig}	Standardized Coefficients Beta	T _{sig}	Hipotesis
EE *OC	0,379	0,123	0,012			
EE				0,379	0,012	Diterima

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.16 diperoleh angka R sebesar 0,379. Hal ini menjelaskan bahwa terjadi korelasi yang sedang. Maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara *Employee Engagement* (EE) dan *Organisational Commitment* (OC) berada pada kategori menengah. Angka *Adjusted R*² sebesar 0,123 atau 12,3% menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh *Employee Engagement* (EE) terhadap dan *Organisational Commitment* (OC) adalah sebesar 12,3% yang diartikan bahwa *Employee Engagement* mampu menjelaskan sebesar 12,3% *Organisational Commitment*, sedangkan sisa 87,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,012, hal ini berarti model penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organisational Commitment* dapat diterima.

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$OC = b_6 \cdot EE$$

$$OC = 0,379 \cdot EE$$

Keterangan:

OC : Komitmen Organisasi (*Organisational Commitment*)

b₆ : Koefisien regresi yang menunjukkan besarnya pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organisational Commitment*

EE : Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Koefisien yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan koefisien yang bertanda negatif menunjukkan perubahan yang tidak searah antara variabel bebas dengan

variabel terikat. Maka persamaan regresi sederhana di atas dapat dijelaskan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Organisational Commitment* dengan koefisien regresi 0,379.

Berdasarkan tabel 4.16 diperoleh angka *t sig.* Uji *t* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang berarti (signifikan) antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Hasil uji *t* dengan nilai signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis diterima, sedangkan jika di atas 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak. Dari hasil uji *t* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

***Employee Engagement* (EE) berpengaruh signifikan terhadap *Organisational Commitment* (OC) diterima dengan tingkat sig. 0,012 > *t sig.* 0,05.**

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Variabel

4.3.1.1 Leadership

Tabel 4.17 Nilai *Mean* dan *Pearson Correlation* Variabel *Leadership*

Indikator	<i>Mean</i>	<i>r hitung</i>
LE1	4,14	0,675
LE2	4,46	0,853
LE3	4,74	0,748

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Leadership* adalah indikator yang berbunyi: atasan saya memberi saya kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara saya sendiri dengan nilai koefisien sebesar 0,853 dan nilai *mean* sebesar 3,46. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh atasan PT Dwi Martha Jaya adalah membuat sistem baru dimana atasan mengadakan rapat dengan seluruh karyawan untuk mengumumkan bahwa jika ada karyawan yang mengerjakan tugasnya di luar ekspektasi dengan caranya sendiri maka akan diberikan reward. Misalnya divisi perencanaan saat di tugaskan untuk menggambar atau mendesain suatu bangunan untuk di tawarkan kepada tender

atau klien, karyawan dapat menggambar atau mendesainnya dengan apa yang diinginkan klien sesuai dengan caranya sendiri. Dengan demikian karyawan boleh mengembangkan atau diberikan kesempatan untuk mengerjakan tugas mereka dengan cara sendiri, yang merupakan bagian dari *Leadership* PT Dwi Martha Jaya akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: atasan saya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan nilai koefisien sebesar 0,748 dan nilai *mean* sebesar 4,74. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah dengan melibatkan karyawan dalam memilih tender mana yang di ambil untuk proyek perusahaan agar karyawan juga perlu mengetahui apakah mereka sanggup atau tidak, peralatan serta bahan-bahan mumpuni atau tidak. Agar saat pelaksanaannya karyawan sudah tau resikonya seperti apa, dapat meminimalisir kesalahan agar tidak mengalami kerugian. Selain itu, di butuhkan juga komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara atasan dan bawahan, agar karyawan benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi perusahaan. Dengan demikian karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan hal yang penting, yang merupakan bagian dari *Leadership* PT Dwi Martha Jaya akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: atasan saya memiliki atau menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,675 dan nilai *mean* sebesar 4,14. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, perlu ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya yaitu pastikan karyawan mengetahui bahwa atasannya sebagai atasan yang bersedia melakukan komunikasi atau berinteraksi dengan baik dalam kesempatan apapun. Baik itu komunikasi langsung, dalam meeting, melalui email atau telepon dan sebagainya. Jangan hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa mempedulikan bawahannya. Dan berupayalah untuk menyediakan waktu sebanyak atau sebisa

mungkin dengan karyawan untuk menjalin hubungan baik. Atasan harus hadir bagi karyawan dalam keadaan susah maupun duka. Misalnya yang mudah dilakukan adalah makan siang bersama dengan bawahannya, ikut merayakan ulang tahun karyawan, menjenguk karyawan yang sakit dan sebagainya. Dengan demikian hubungan antara atasan dan karyawan akan lebih baik, yang merupakan bagian dari *Leadership* PT Dwi Martha Jaya akan meningkat.

4.3.1.2 Organisational Justice

Tabel 4.18 Nilai Mean dan Pearson Correlation Variabel Organisational Justice

Indikator	Mean	r hitung
OJ1	4,20	0,758
OJ2	4,46	0,881
OJ3	4,79	0,723

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Organisational Justice* adalah indikator yang berbunyi: karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dengan nilai koefisien sebesar 0,881 dan nilai *mean* sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah dengan membuat atau menyediakan kotak saran bagi karyawan di kantor. Selain itu, menambah fitur pemberian saran di *website* perusahaan bagi karyawan yang berada pada lokasi proyek di luar Surabaya atau yang tidak berada di kantor. Sehingga karyawan merasa memiliki kebebasan kapanpun dapat memberi masukan bagi perusahaan bukan hanya saat rapat saja. Dengan demikian karyawan akan lebih mudah menyuarakan pendapat mereka, yang merupakan bagian dari *Organisational Justice* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: perusahaan memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,758 dan nilai *mean* sebesar 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah

mengubah struktur organisasi yang baru dengan menambah divisi sumber daya manusia agar dapat memantau kinerja karyawan dengan baik dan proses pemberian gaji sesuai hasil kerja karyawan agar lebih efektif. Serta karyawan diberikan gaji yang adil sesuai dengan tingkat kesulitan tugasnya atau sesuai dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian divisi sumber daya manusia tersebut akan lebih fokus untuk karyawan dalam memberikan gaji, yang merupakan bagian dari *Organisational Justice* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti karyawan mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya dengan nilai koefisien sebesar 0,723 dan nilai *mean* sebesar 4,79. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, perlu ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah atasan perlu meningkatkan atau mempertahankan perlakuan yang baik sewajarnya kepada seluruh karyawan. Misalnya atasan PT Dwi Martha Jaya menegur bawahannya dengan bahasa yang wajar, jangan memarahi karyawan di depan karyawan lainnya, harus mendengar pendapat bawahannya, atau perlakuan menyenangkan lainnya yang diterima baik oleh semua karyawan. Dengan demikian, karyawan akan lebih merasa diperlakukan yang baik secara adil, yang merupakan bagian dari *Organisational Justice* akan meningkat.

4.3.1.3 Compensation and Benefits

Tabel 4.19 Nilai Mean dan Pearson Correlation Variabel Compensation and Benefits

Indikator	Mean	r hitung
CB1	4,02	0,659
CB2	4,20	0,625
CB3	4,55	0,773
CB4	4,83	0,632

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Compensation and Benefits* adalah indikator yang berbunyi: tunjangan yang saya terima seperti asuransi kesehatan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku dengan nilai koefisien sebesar 0,773 dan nilai *mean* sebesar 4,55. Hal ini menunjukkan bahwa

indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah lebih meningkatkan desain program kompensasi dan benefit dengan banyak pilihan misalnya mengadakan program tunjangan lain seperti tunjangan hari tua, tunjangan makan, dan lain-lain. Karena karyawan PT Dwi Martha Jaya sudah menerima kompensasi kerja seperti tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan, tetapi pihak karyawan tidak merasa puas dengan tunjangan yang sudah diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian pemberian tunjangan yang tepat sesuai keinginan karyawan dan sistem yang berlaku akan memberikan manfaat kepada karyawan dapat merupakan bagian dari *Compensation and Benefits* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan dengan nilai koefisien sebesar 0,659 dan nilai *mean* sebesar 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting kedua dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memberikan atau melakukan pengajian setiap bulan kepada karyawan dengan bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode yang lain tidak memandang jam kerja. Dalam hal ini tidak memotong gaji pokok karyawan tetapi dapat memotong gaji lembur karyawan jika karyawan misalnya terlambat ke kantor dan tidak hadir tanpa keterangan. Dengan demikian karyawan dapat merasakan hak mereka sepenuhnya karena hal tersebut merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, yang merupakan bagian dari *Compensation and Benefits* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* tertinggi ketiga adalah indikator yang berbunyi: fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang dalam pelaksanaan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,632 dan nilai *mean* sebesar 4,83. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting ketiga dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah menyiapkan atau menyediakan tempat penitipan anak bagi karyawan yang

memiliki anak atau bayi agar karyawan yang membawa anak saat ke kantor tidak terganggu saat bekerja. Menyediakan tempat ibadah misalnya yang beragama muslim agar saat mereka di kantor pun mereka dapat menjalankan ibadahnya saat beristirahat. Menyediakan air galon untuk karyawan agar mereka bisa merevil air tanpa harus keluar dari kantor. Menyediakan alat-alat pelindung untuk menghindari atau meminimalisir terjadi kecelakaan kerja saat berada di tempat proyek misalnya helm, dan lain-lain. Selain itu, Menyediakan ruang-ruang tersendiri untuk setiap divisi yang ada agar memisahkan setiap divisi atau departemen, lebih *private* dan bisa lebih fokus dalam bekerja. Dengan demikian karyawan dapat merasakan fasilitas yang diberikan perusahaan saat bekerja, yang merupakan bagian dari *Compensation and Benefits* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: besaran bonus yang saya terima sesuai dengan pencapaian hasil kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,625 dan nilai *mean* sebesar 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah lebih memberikan bonus yang sesuai dengan kebutuhan karyawan atau mendesain pemberian bonus semenarik mungkin dengan berbagai pilihan agar karyawan dapat termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam pencapaian hasil kerja. Misalnya jika ada karyawan yang bekerja lebih dari jam kerja yang ditentukan akan diberikan uang lemburnya. Dengan demikian besaran bonus yang diterima karyawan dapat bermanfaat, yang merupakan bagian dari *Compensation and Benefits* akan meningkat.

4.3.1.4 Work Policies and Procedures

Tabel 4.20 Nilai Mean dan Pearson Correlation Variabel Work Policies and Procedures

Indikator	Mean	r hitung
WP1	4,16	0,732
WP2	4,32	0,862
WP3	4,60	0,815
WP4	4,93	0,465

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Work Policies and Procedures* adalah indikator yang berbunyi: perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas dengan nilai koefisien sebesar 0,862 dan nilai *mean* sebesar 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah dengan membuat atau menyediakan buku panduan untuk setiap divisi yang di dalamnya terdapat visi misi perusahaan, peraturan perusahaan, tugas per divisi, dll. Dengan demikian prosedur kerja yang jelas PT Dwi Martha Jaya merupakan bagian dari *Work Policies and Procedures* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: keselamatan dan kesehatan kerja sangat di perhatikan oleh perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,815 dan nilai *mean* sebesar 4,60. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting kedua dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memberikan pelatihan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) secara berskala sehingga tersedia tenaga ahli di setiap proyek konstruksi. Mengingat pentingnya pengaruh pelaksanaan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap produktivitas tenaga kerja khusus bergerak di bidang kontraktor dapat lebih mengembangkan atau menerapkan pelaksanaan program tersebut. Dengan demikian Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) PT Dwi Martha Jaya, yang merupakan bagian dari *Work Policies and Procedures* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi ketiga adalah indikator yang berbunyi: prosedur kerja yang dijalankan sesuai dengan standart perusahaan dengan nilai koefisien sebesar 0,732 dan nilai *mean* sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting ketiga dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah dengan membuat atau menyediakan buku panduan untuk setiap divisi yang di dalamnya terdapat visi misi perusahaan, peraturan perusahaan, standart tugas per divisi, dll

sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan pada buku panduan tersebut. Dengan demikian prosedur kerja sesuai standart PT Dwi Martha Jaya merupakan bagian dari *Work Policies and Procedures* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: perusahaan menciptakan kebijakan kerja yang menghindari adanya kecelakaan saat bekerja dengan nilai koefisien sebesar 0,465 dan nilai *mean* sebesar 4,93. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah menciptakan kebijakan kerja yang mewajibkan semua karyawan saat berada di tempat proyek harus mengenakan alat-alat pelindung tubuh misalnya helm untuk melindungi kepala, kacamata untuk melindungi bagian mata agar tidak terjadi iritasi, menggunakan sarung tangan yang tebal untuk melindungi tangan dari gesekan maupun benda-benda berbahaya yang dapat melukai tangan, dan sepatu untuk menghindari cedera saat berada di proyek misalnya menginjak paku, dll. Dengan demikian adaya kebijakan kerja untuk menghindari kecelakaan kerja PT Dwi Martha Jaya, yang merupakan bagian dari *Work Policies and Procedures* akan meningkat.

4.3.1.5 Training and Development

Tabel 4.21 Nilai Mean dan Pearson Correlation Variabel Training and Development

Indikator	Mean	r hitung
TD1	4,16	0,812
TD2	4,34	0,868
TD3	4,72	0,747

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Training and Development* adalah indikator yang berbunyi: program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,868 dan nilai *mean* sebesar 4,34. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT

Dwi Martha Jaya adalah bentuk pengembangan dan pelatihan karyawan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebaiknya diinformasikan secara jelas kepada karyawan, agar karyawan dapat mengetahui program pelatihan mana yang akan diikutinya. Dengan demikian karyawan dapat mempersiapkan diri untuk mengikuti program tersebut, yang merupakan bagian dari *Training and Development* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: pelatihan yang diadakan perusahaan membuka peluang saya untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi dengan nilai koefisien sebesar 0,812 dan nilai *mean* sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting kedua dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memilih atau menyeleksi materi pelatihan yang benar-benar dapat berdampak dan memberi manfaat bagi karyawan agar dapat meraih jenjang karir yang lebih tinggi, bagi karyawan yang sudah bekerja lama di perusahaan tersebut. Dengan demikian pelatihan yang diadakan PT Dwi Martha Jaya untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi, yang merupakan bagian dari *Training and Development* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: pelatihan yang diadakan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan individu karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,747 dan nilai *mean* sebesar 4,72. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan sudah cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memilih atau menyeleksi materi pelatihan yang benar-sesuai dengan kebutuhan karyawan atau sesuai dengan tugas karyawan di kantor agar lebih mengembangkan kemampuan serta keahlian individu karyawan. Dengan demikian pelatihan yang diadakan PT Dwi Martha Jaya untuk pengembangan keahlian karyawan, yang merupakan bagian dari *Training and Development* akan meningkat.

4.3.1.6 Employee Engagement

Tabel 4.22 Nilai Mean dan Pearson Correlation Variabel Employee Engagement

Indikator	Mean	r hitung
EE1	4,30	0,771
EE2	4,65	0,858
EE3	4,81	0,746

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variabel *Employee Engagement* adalah indikator yang berbunyi: saya memiliki perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang saya lakukan dengan nilai koefisien sebesar 0,858 dan nilai *mean* sebesar 4,65. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah mendukung kinerja karyawan dengan memberikan sumber daya yang membantunya menyelesaikan tugas dengan efektif. karyawan tidak akan memiliki perasaan terikat secara psikologis jika terhalang pekerjaannya karena ia berpikir percuma saja berusaha keras jika sumber daya tidak memadai. Lengkapi mereka dengan sumber daya yang memadai (alat-alat kerja yang mereka perlukan) untuk membantu mereka mengerjakan pekerjaan. Dengan demikian perasaan terikat karyawan secara psikologis terhadap pekerjaannya pada PT Dwi Martha Jaya yang merupakan bagian dari *Employee Engagement* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: Saya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dengan nilai koefisien sebesar 0,771 dan nilai *mean* sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah menjelaskan secara detail ekspektasi perusahaan terhadap tugas karyawan. Karyawan tidak akan memiliki keterlibatan yang penuh jika mereka tidak mengetahui ekspektasi atau harapan perusahaan terhadap tugas yang mereka kerjakan. Manajemen perlu memberikan penjelasan detail apa ekspektasi perusahaan terhadap dirinya, terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Misalnya salah seorang karyawan pada divisi perencanaan. Katakan dengan jelas ukuran atau bahan-bahan yang di gunakan agar bangunan

tidak cepat rubuh atau dapat bertahan lama. Dengan demikian dapat meningkatkan kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, yang merupakan bagian dari *Employee Engagement* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *r hitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: saya memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan nilai koefisien sebesar 0,746 dan nilai *mean* sebesar 4,81. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memberikan kesempatan atau kebebasan bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan cara sendiri. Selain itu, atasan harus sering memberikan pujian terhadap karyawan yang menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai harapan perusahaan atau melebihi ekspektasi perusahaan agar karyawan tersebut dapat meningkatkan keyakinan kemampuan karyawan PT Dwi Martha Jaya dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian keyakinan yang kuat terhadap kemampuan karyawan PT Dwi Martha Jaya dalam menyelesaikan pekerjaan, yang merupakan bagian dari *Employee Engagement* akan meningkat.

4.3.1.7 Organisational Commitment

Tabel 4.23 Nilai *Mean* dan *Pearson Correlation* Variabel *Organisational Commitment*

Indikator	Mean	r hitung
OC1	4,02	0,866
OC2	4,34	0,775
OC3	4,88	0,623

Sumber: Data Diolah (2018)

Dilihat dari hasil perbandingan *mean* dan *r hitung*, indikator yang memiliki angka *r hitung* tertinggi pertama dari variable *Organisational Commitment* adalah indikator yang berbunyi: saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini dengan nilai koefisien sebesar 0,866 dan nilai *mean* sebesar 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang paling penting dan sudah sangat baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Agar karyawan merasa apa yang telah dilakukannya dapat memberi pengaruh pada perkembangan

perusahaan. Dengan demikian rasa memiliki karyawan yang kuat terhadap PT Dwi Martha Jaya yang merupakan bagian dari *Organisational Commitment* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* tertinggi kedua adalah indikator yang berbunyi: saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari perusahaan ini dengan nilai koefisien sebesar 0,775 dan nilai *mean* sebesar 4,34. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang penting kedua dan sudah baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan sesuai pekerjaan yang di lakukan. Baik insentif dalam bentuk finansial maupun non-finansial dapat mempengaruhi komitmen karyawan untuk bekerja. Insentif finansial bisa berbentuk besaran gaji atau upah, bisa berbentuk bonus. Sementara, bentuk non-finansial berupa promosi jabatan dan penghargaan. Semakin tinggi insentif cenderung semakin tinggi komitmen para karyawan dan semakin rendah pula keinginan mereka untuk berpindah kerja. Dengan demikian karyawan PT Dwi Martha Jaya akan merasa memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan perusahaan yang merupakan bagian dari *Organisational Commitment* akan meningkat.

Indikator yang memiliki angka *rhitung* terendah adalah indikator yang berbunyi: saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap perusahaannya dengan nilai koefisien sebesar 0,623 dan nilai *mean* sebesar 4,88. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah indikator yang cukup penting dan cukup baik dipersepsikan oleh responden, namun masih bisa ditingkatkan lagi. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Dwi Martha Jaya adalah lebih mengembangkan jenjang karir karyawan. Di mana karyawan yang sudah lama bekerja pada PT Dwi Martha Jaya di berikan kesempatan untuk memiliki jenjang karir yang semakin tinggi agar mereka selalu loyal terhadap perusahaannya. Karena mereka merasa jika mereka bertahan di perusahaan tersebut mereka akan semakin di promosikan untuk memiliki jenjang karir yang tinggi Dengan demikian karyawan PT Dwi Martha Jaya percaya bahwa mereka

harus selalu setia terhadap perusahaannya yang merupakan bagian dari *Organisational Commitment* akan meningkat.

4.3.2 Analisis Hipotesis

4.3.2.1 Analisis Pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Leadership* terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,115 dan *t sig.* sebesar 0,510 > *t sig.* 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama **ditolak**. Hipotesis pertama yang berbunyi *Leadership* (LE) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Greenberg J, 1993 yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi di pengaruhi jika pemimpin memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan karyawan yang ditugaskan, stimulasi intelektual, di mana para pemimpin mendukung kreativitas karyawan, karyawan bebas menyalahkan atau memberi kesempatan untuk karyawan mengkritik atau memberi saran kepada perusahaan. Dalam hal ini, karyawan memiliki kepercayaan pada pemimpin dan manajemen organisasi yang tinggi. Oleh karena, karyawan dapat membalas dengan mencoba memenuhi kewajiban mereka kepada organisasi dengan menjadi lebih terlibat atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi. Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Leadership* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek yang digunakan merupakan perusahaan keluarga di mana terdapat banyak *owner* perusahaan sehingga walaupun atasan memiliki atau menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, atasan memberi kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara sendiri, dan atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tidak cukup kuat untuk mempengaruhi adanya *Employee Engagement* terhadap PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun proses yang berlangsung di PT Dwi Martha Jaya dan walaupun adanya budaya perusahaan dimana atasan harus menjamin untuk memperlakukan atau bersikap baik terhadapnya semua karyawan atau bawahannya untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya, tetap akan melibatkan semua owner yang memiliki karakteristik yang berbeda yang mana karyawan

harus memuaskan semua owner tersebut dan tetap melibatkan semua owner untuk menilai kinerja karyawan PT Dwi Martha Jaya.

4.3.2.2 Analisis Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,045 dan *t sig.* sebesar 0,820 > *t sig.* 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis kedua **ditolak**. Hipotesis kedua yang berbunyi *Organizational Justice* (OJ) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Colquitt (2011) menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap keadilan organisasional memiliki pengaruh penting pada sikap individu seperti keterlibatan karyawan dan komitmen, serta kemangkiran dan perilaku kewarganegaraan. Marissa (dalam Ociani dan Sriathi, 2015) juga turut menyatakan bahwa keterlibatan dan keberadaan karyawan pada organisasi serta perasaan tetap mempertahankan keanggotaannya didasari dengan adanya keadilan yang sesungguhnya diterima dalam organisasi, maka hal tersebut membuat karyawan bertahan di organisasi. Dalam hal ini, dengan adanya keadilan dalam suatu perusahaan atau organisasi akan menimbulkan keterlibatan yang lebih oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan keluarga yang mana ada beberapa pimpinan atau owner yang memiliki atau menaruh saham pada perusahaan tersebut sehingga walaupun karyawan merasa perusahaan memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat, dan juga hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti karyawan mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya, tidak cukup kuat untuk mempengaruhi keterlibatan karyawan pada PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun proses yang terjadi atau berlangsung di PT Dwi Martha Jaya dan walaupun adanya budaya perusahaan dimana atasan harus menjamin untuk memperlakukan atau bersikap baik

terhadapnya semua karyawan atau bawahannya, tetap akan melibatkan semua owner atau pimpinan yang mana sikap setiap pimpinan berbeda-beda terhadap karyawannya sehingga karyawan tetap merasakan ketidaknyamanan pada perusahaan.

4.3.2.3 Analisis Pengaruh *Compensation and Benefits* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Compensation and Benefits* terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,379 dan *t sig.* sebesar $0,033 < t \text{ sig. } 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis ketiga **diterima**. Hipotesis ketiga yang berbunyi *Compensation and Benefits* (CB) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara (2000) yang mengatakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan bergantung pada daya tarik karyawan atas kompensasi dan tunjangan yang diterima. Karyawan setelah menerima penghargaan dan pengakuan tersebut merasa wajib untuk menanggapi dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Dalam hal ini, desain kompensasi dan benefit yang ditawarkan oleh PT Dwi Martha Jaya kepada karyawan, akan menentukan atau meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi terhadap PT Dwi Martha Jaya. Semakin, PT Dwi Martha Jaya dianggap memberikan gaji yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan yang karyawan lakukan, besaran bonus yang karyawan terima sesuai dengan pencapaian hasil kerja, tunjangan yang karyawan terima seperti asuransi kesehatan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang dalam pelaksanaan kerja maka seluruh karyawan akan semakin puas dengan desain kompensasi dan benefit yang di tawarkan karena karyawan menerima penghargaan dan pengakuan tersebut sehingga mereka merasa wajib untuk menanggapi dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi terhadap PT Dwi Martha jaya.

4.3.2.4 Analisis Pengaruh *Work Policies and Procedures* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Work Policies and Procedures* terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,164 dan *t sig.* sebesar 0,355 > *t sig.* 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis keempat **ditolak**. Kebijakan dan prosedur SDM mencakup praktik perekrutan, flexitime, kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, manajemen kinerja dan isu keselamatan (Chen, 2004). Hipotesis keempat yang berbunyi *Work Policies and Procedures* (WP) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chen (2014) menyatakan bahwa program kesehatan dan keselamatan karyawan dapat memaksimalkan kesejahteraan karyawan secara fisik dan mental, yang karenanya memperkuat keterlibatan karyawan. Dalam hal ini, jumlah dukungan dan kepedulian yang dirasakan karyawan untuk diterima dari organisasi mempengaruhi keselamatan psikologis mereka, dan memungkinkan mereka untuk menggunakan diri mereka sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif. Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Work Policies and Procedures* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek penelitian adalah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi sehingga dalam hal ini, walaupun prosedur kerja yang dijalankan sesuai dengan standart perusahaan, perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas, keselamatan dan kesehatan kerja sangat di perhatikan oleh perusahaan, serta perusahaan menciptakan kebijakan kerja yang menghindari adanya kecelakaan saat bekerja, maka tidak akan mampu secara kuat mempengaruhi karyawan untuk terlibat secara langsung pada PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun kebijakan dan prosedur kerja yang berlangsung di PT Dwi Martha Jaya, tidak lepas dari adanya campur tangan pemerintah yang artinya kebijakan dan prosedur kerja yang diberlakukan pada PT Dwi Martha Jaya tetap akan mengikuti aturan pemerintah karena bergerak pada bidang kontraktor.

4.3.2.5 Analisis Pengaruh *Training and Development* terhadap *Employee Engagement*

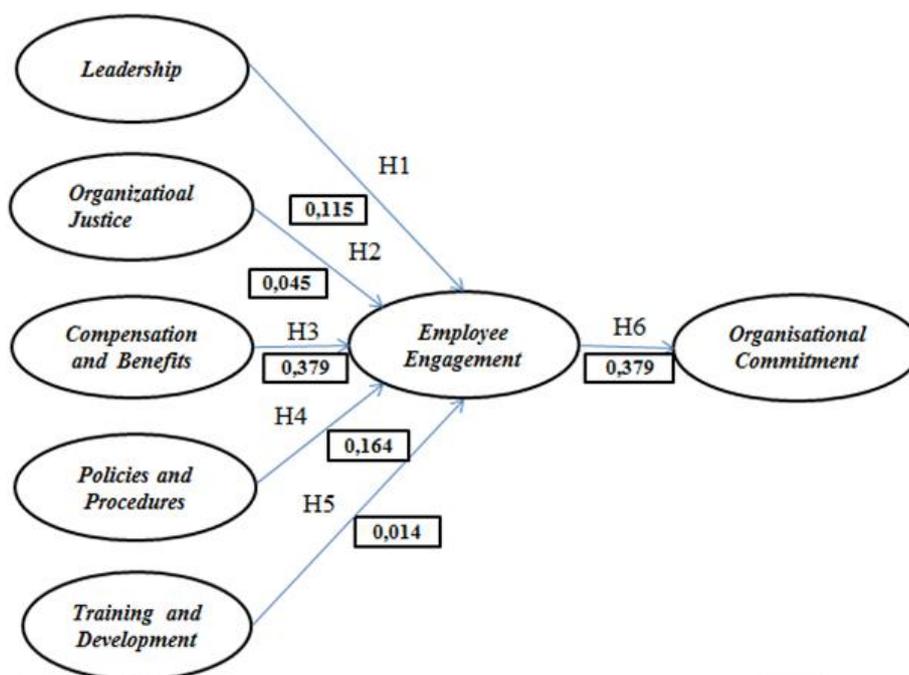
Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Training and Development* terhadap *Employee Engagement*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,014 dan *t sig.* sebesar $0,938 < t \text{ sig. } 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis kelima **ditolak**. Hipotesis kelima yang berbunyi *Training and Development* (TD) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE) tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fandy (2003) menyatakan bahwa pelatihan, pengembangan dan pembelajaran dapat dipandang sebagai motivator intrinsik yang mendukung pertumbuhan keterlibatan karyawan dan meningkatkan rencana pengembangan individu dengan memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan akan otonomi, keterkaitan, dan kompetensi. Dalam hal ini, Hal ini juga dapat dianggap sebagai motivator ekstrinsik, karena ini memberi karyawan alat dan sumber daya, sebagai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang diterapkan pada pekerjaan dan sangat penting bagi pencapaian tujuan karir dan peluang pertumbuhan karir. Tidak adanya pengaruh signifikan secara langsung antara *Training and Development* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek yang digunakan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi yang memiliki pekerja konstruksi (tukang bangunan) lebih banyak daripada karyawan di kantor karakteristik karyawannya mayoritas memiliki pendidikan terakhir SMA sehingga walaupun pelatihan yang diadakan perusahaan membuka peluang untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi, program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan juga pelatihan yang diadakan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan individu karyawan tidak cukup kuat mempengaruhi karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa karakteristik karyawan PT Dwi Martha Jaya pendidikan terakhir yaitu mayoritas SMA, yang mana karena pendidikan karyawan yang rendah tidak mungkin karyawan yang pendidikan terakhir SMA di jadikan manajer atau jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut mengakibatkan jenjang karir pada PT Dwi Martha Jaya tidak terlalu bagus sehingga pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan tidak terlalu berdampak untuk

meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Selain itu, adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan hanya untuk meningkatkan kemampuan atau keahlian karyawan dalam tugas divisi mereka, meningkatkan kemampuan bekerja dalam tim, dan bagaimana memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan yang lebih dimana akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4.3.2.6 Analisis Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organisational Commitment*

Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organisational Commitment*, diperoleh hasil *standardized coefficients beta* (koefisien regresi) sebesar 0,379 dan *t sig.* sebesar $0,012 < t \text{ sig. } 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis keenam **diterima**. Hipotesis keenam yang berbunyi *Employee Engagement* (EE) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organisational Commitment* (OC) sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Safri (2013) yang mengatakan bahwa variabel keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gallup (2002) juga menyatakan bahwa *employee engagement* dengan rasa keterkaitan emosional yang positif berhubungan positif dengan komitmen karyawan. Komitmen dan keterlibatan karyawan telah berkembang sebagai variabel penting dalam penelitian organisasi karena hubungan positif organisasi dengan perilaku karyawan, yang meningkatkan retensi organisasi serta kinerja (Benkhoff, 1997). Dalam hal ini ketika karyawan merasa memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, memiliki perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, dan juga memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan mendorong karyawan untuk memiliki kepedulian yang tinggi serta meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap PT Dwi Martha Jaya.

4.3.3 Analisis Model Keseluruhan



Gambar 4.11 Full Structural Equation Model

Sumber :Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *Compensation and Benefits* merupakan variabel yang hanya memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* diantara variabel lainnya yaitu variabel *Leadership*, *Organisational Justice*, *Work Policies and Procedures*, dan *Training and Development*. Selain itu, diketahui bahwa *Employee Engagement* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organisational Commitment*.

Adanya pengaruh *Compensation and Benefits* terhadap *Employee Engagement* secara signifikan, didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara (2000) yang mengatakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan bergantung pada daya tarik karyawan atas kompensasi dan tunjangan yang diterima. Karyawan setelah menerima penghargaan dan pengakuan tersebut merasa wajib untuk menanggapi dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Dalam hal ini, desain kompensasi dan benefit yang ditawarkan oleh PT Dwi Martha Jaya kepada karyawan, akan menentukan atau meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi terhadap PT Dwi Martha Jaya yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Leadership* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek yang digunakan merupakan

perusahaan keluarga di mana terdapat banyak *owner* perusahaan yang lebih dari satu sehingga walaupun atasan memiliki atau menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, atasan memberi kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara sendiri, dan atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tidak cukup kuat untuk mempengaruhi adanya *Employee Engagement* terhadap PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun proses yang berlangsung di PT Dwi Martha Jaya, tetap akan melibatkan semua owner dalam mengambil atau memberikan keputusan mengenai apapun yang terjadi dalam perusahaan. Selain itu, karyawan juga harus bisa memuaskan semua owner tersebut karena untuk menilai kinerja karyawan PT Dwi Martha Jaya tetap melibatkan semua owner.

Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek penelitian yang digunakan adalah perusahaan keluarga yang mana ada beberapa pimpinan atau owner yang memiliki atau menaruh saham pada perusahaan tersebut sehingga walaupun karyawan merasa perusahaan memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat, dan juga hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti karyawan mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya, tidak cukup kuat untuk mempengaruhi keterlibatan karyawan pada PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun proses yang terjadi atau berlangsung di PT Dwi Martha Jaya dan walaupun adanya budaya perusahaan dimana atasan harus menjamin untuk memperlakukan atau bersikap baik terhadapnya semua karyawan atau bawahannya, tetap akan melibatkan semua owner atau pimpinan yang mana sikap setiap pimpinan berbeda-beda terhadap karyawannya sehingga karyawan tetap merasakan ketidaknyamanan pada perusahaan.

Tidak adanya pengaruh signifikan antara *Work Policies and Procedures* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek penelitian adalah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi sehingga dalam hal ini, walaupun prosedur kerja yang dijalankan sesuai dengan standart perusahaan, perusahaan memiliki prosedur kerja yang jelas, keselamatan dan kesehatan kerja

sangat di perhatikan oleh perusahaan, serta perusahaan menciptakan kebijakan kerja yang menghindari adanya kecelakaan saat bekerja, maka tidak akan mampu secara kuat mempengaruhi karyawan untuk terlibat secara langsung pada PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa bagaimanapun kebijakan dan prosedur kerja yang berlangsung di PT Dwi Martha Jaya, tidak lepas dari adanya campur tangan pemerintah yang artinya kebijakan dan prosedur kerja yang diberlakukan pada PT Dwi Martha Jaya tetap akan mengikuti aturan pemerintah karena perusahaan tersebut bergerak pada bidang kontraktor.

Tidak adanya pengaruh signifikan secara langsung antara *Training and Development* terhadap *Employee Engagement* karena dalam penelitian ini objek yang digunakan bergerak dalam bidang konstruksi yang memiliki pekerja konstruksi (tukang bangunan) lebih banyak daripada karyawan di kantor sehingga jumlah populasi dan sampel yang digunakan adalah berjumlah 43 karyawan PT Dwi Martha Jaya sehingga walaupun pelatihan yang diadakan perusahaan membuka peluang untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi, program pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan juga pelatihan yang diadakan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan individu karyawan tidak cukup kuat mempengaruhi karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap PT Dwi Martha Jaya. Hal ini dikarenakan karyawan menyadari bahwa karakteristik karyawan PT Dwi Martha Jaya pendidikan terakhir yaitu mayoritas SMA, yang mana karena pendidikan karyawan yang rendah tidak mungkin karyawan yang pendidikan terakhir SMA di jadikan manajer atau jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut mengakibatkan jenjang karir pada PT Dwi Martha Jaya tidak terlalu bagus sehingga pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan tidak terlalu berdampak untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Selain itu, adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh perusahaan hanya untuk meningkatkan kemampuan atau keahlian karyawan dalam tugas divisi mereka, meningkatkan kemampuan bekerja dalam tim, dan bagaimana memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan yang lebih dimana akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organisational Commitment* sesuai

dengan penelitian yang dilakukan oleh Safri (2013) yang mengatakan bahwa variabel keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gallup (2002) juga menyatakan bahwa *Employee Engagement* dengan rasa keterkaitan emosional yang positif berhubungan positif dengan komitmen karyawan. Komitmen dan keterlibatan karyawan telah berkembang sebagai variabel penting dalam penelitian organisasi karena hubungan positif organisasi dengan perilaku karyawan, yang meningkatkan retensi organisasi serta kinerja (Benkhoff, 1997). Dalam hal ini ketika karyawan merasa memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, memiliki perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, dan juga memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan maka akan mendorong karyawan untuk memiliki kepedulian yang tinggi serta meningkatkan keterlibatan karyawan dan akan berpengaruh dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap PT Dwi Martha Jaya.

Dengan adanya hasil penelitian yang telah dijabarkan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa PT Dwi Martha Jaya perlu berfokus untuk memperhatikan sekaligus meningkatkan desain kompensasi dan tunjangan sesuai dengan kebutuhan karyawan dengan menunjukkan bahwa PT Dwi Martha Jaya adalah perusahaan yang memberikan gaji yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan yang karyawan lakukan, besaran bonus yang karyawan terima sesuai dengan pencapaian hasil kerja, tunjangan yang karyawan terima seperti asuransi kesehatan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan menunjang dalam pelaksanaan kerja. Dalam memperhatikan sekaligus meningkatkan desain kompensasi dan tunjangan karyawan karena pada dasarnya karyawan yang bekerja di perusahaan keluarga hanya mengharapkan kompensasi dan tunjangan karena itu merupakan hal yang penting yang mungkin menjadi tujuan karyawan saat memilih bekerja pada PT Dwi Martha Jaya. Dengan kata lain bahwa penting bagi PT Dwi Martha Jaya agar lebih memperhatikan desain kompensasi dan tunjangan agar memuaskan karyawan yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.