

## ANALISIS KINERJA KARYAWAN DITINJAU DARI PELATIHAN DAN INSENTIF DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Elsa Unung Terisma<sup>1</sup>, Subagyo<sup>2</sup>, Hery Purnomo<sup>3</sup>

<sup>1),2),3)</sup> Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. K.H. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur  
[elsau96@gmail.com](mailto:elsau96@gmail.com)

### Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 30/06/2023

Tanggal Revisi : 07/07/2023

Tanggal Diterima : 17/07/2023

### Abstract

*This research aims to examine the influence of training and incentives on employee performance, as well as the mediating role of employee engagement in the relationship between variables. The study was conducted on employees of PT POS Indonesia Branch in Kota Kediri, with a population size of 61 individuals. A questionnaire was used as the data collection instrument, and a total of 40 samples were processed for analysis. This study employed purposive sampling technique as it is suitable for quantitative research. The analysis of the relationship between variables in this study was conducted using PLS with SmartPLS 4 software. The research findings indicate that the training program does not have a significant impact on performance, while incentives have a significant positive influence on employee performance. However, employee engagement does not have a significant impact on employee performance. Furthermore, employee engagement was not successful in mediating the relationship between training, incentives, and employee performance. These findings suggest that training and incentives are effective strategies for enhancing employee performance, but there are other dominant factors influencing performance beyond the variables examined in this study.*

**Keywords:** *Training, Incentives, Employee Engagement, Employee Performance, Partial Least Squares*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan, serta peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan antar variabel. Penelitian dilakukan pada seluruh *staff* di PT POS Indonesia (Cabang Kota Kediri), dengan jumlah populasi 61 orang. Kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dan sebanyak 40 sampel yang dapat diproses untuk dianalisis. Penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* karena penelitian ini cocok untuk penelitian kuantitatif. Analisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini menggunakan PLS dengan *software SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, insentif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara *employee engagement* tidak berhasil memediasi hubungan antara pelatihan dan insentif dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dan insentif merupakan strategi yang cukup baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini terdapat pengaruh lain yang lebih dominan di luar variabel tersebut.

**Kata Kunci:** *Pelatihan, Insentif, Employee Engagement, Kinerja Karyawan, Partial Least Squares*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan baik yang berjalan pada jasa atau yang menghasilkan produk selalu mengutamakan *human resources* menjadi faktor penting atas keberlangsungan roda bisnis sebuah organisasi atau perusahaan. SDM menjadi *asset* krusial yang membuat sebuah organisasi dapat beroperasi secara efektif dan mencapai sasaran bisnis yang sudah ditetapkan [1]. Melalui kualitas sumber daya yang kompeten sehingga berdampak pada keberlangsungan organisasi. Ketrampilan SDM secara langsung berdampak pada efisiensi dan efektivitas kerja, semakin *advance* kinerja SDM, maka efektivitas dan efisiensi kerja kian meningkat [2].

Dalam menghadapi maraknya perusahaan ekspedisi baru, PT POS Indonesia tidak hanya mengandalkan pengembangan sumber daya manusia internal, kebijakan lain yang diterapkan berupa membangun kerja sama dengan lembaga pelatihan dan institusi pendidikan. Dalam mengelola kinerja karyawan supaya tetap produktif maka perlu adanya manajemen talenta [3].

Manajemen talenta merupakan suatu pendekatan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang didasar dengan bakat maupun keahlian individu. Istilah "talenta" secara umum dapat diterjemahkan sebagai bakat atau keahlian khusus seseorang. Dari sudut pandang lain, talenta merupakan individu-individu yang memiliki kualitas terbaik yang diperkuat dan dibina oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, lalu mereka

yang nanti menjadi karyawan generasi penerus bisnis atau perusahaan [4]. Perusahaan terus mengembangkan kemampuan karyawan mereka agar dapat beradaptasi dengan teknologi terkini dan meningkatkan efisiensi kerja. Dalam upaya untuk tetap bertahan dan berinovasi di era digitalisasi, PT POS Indonesia juga mengakui pentingnya faktor internal, seperti kinerja karyawan dalam bagian sumber daya manusia.

Kinerja karyawan memiliki peran krusial dalam menentukan sejauh mana mereka dapat menjalankan tugas yang diberikan. Penilaian kinerja tidak hanya bertumpu pada kemampuan karyawan, tetapi juga berdasarkan kecakapan mereka dalam melaksanakan tugas. Dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif, program pelatihan menjadi salah satu indikator utama untuk meningkatkan kinerja karyawan [5]. Kinerja juga dapat diartikan suatu proses dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan [6]

Program pelatihan tidak hanya membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, tetapi juga berperan dalam memajemen talenta dan mempermudah retensi karyawan. Pelatihan direncanakan, sistematis, dan terstruktur untuk memberikan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan dengan efektif dan efisien [7]. Pelatihan di PT POS Indonesia cabang Kediri dilaksanakan apabila karyawan memerlukan *upgrading skill* untuk menguasai secara *detail* produk yang sedang diluncurkan. Namun, selain program pelatihan, faktor insentif juga mempengaruhi kinerja karyawan.

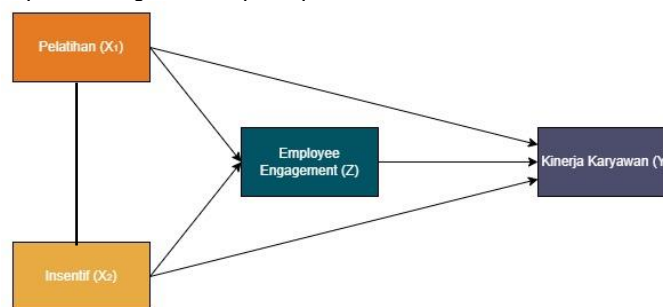
Insentif diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang baik atau sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Insentif dapat berupa berbagai bentuk, seperti uang, bonus, tunjangan, penghargaan, atau kesempatan untuk berkembang karier [7] Pemberian insentif yang sesuai dengan kinerja karyawan dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi mereka untuk meningkatkan kinerja [8]

Selain faktor pelatihan dan insentif, *employee engagement* atau keterlibatan karyawan juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi tinggi dan berkinerja baik. *Employee engagement* menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan tujuannya [9]

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan [10]. Selanjutnya, dari peneliti lain menyimpulkan kompensasi serta pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* [11].

Namun, terdapat penelitian lain menyimpulkan tidak adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja [12]. Di samping itu, penelitian yang mengkaji isu insentif dan *employee engagement* menyimpulkan bahwa insentif moneter dan insentif non-moneter memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Namun, hanya insentif non-moneter yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel X Surabaya [13]. Insentif juga mempengaruhi kinerja karyawan sebagai sarana motivasi yang dapat meningkatkan kinerja.

Pada penelitian ini dijalankan untuk mengkaji efek program pelatihan, insentif, serta *employee engagement* terhadap kinerja pegawai atau *staf* di PT POS Indonesia Cabang Kediri. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengevaluasi apakah *employee engagement* dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara pelatihan/insentif dan kinerja karyawan. Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE

Berdasarkan metodologi yang diterapkan, maka penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif serta dilaksanakan melalui penelitian lapangan. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini memanfaatkan data numerik atau angka untuk menjawab pertanyaan penelitian. Strategi survei angket kuesioner digunakan dengan menggunakan beberapa rangkaian pertanyaan terstruktur. Jenis penelitian eksplanatori digunakan untuk menguji keberadaan ikatan sebab-akibat (kausalitas) satu variabel dengan variabel lain, selain itu untuk proses uji hipotesis. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh pegawai PT Pos Indonesia cabang Kota Kediri dengan

jumlah pegawai sebanyak 61 pegawai. Pada penelitian ini pengambilan sampel menerapkan rumus *slovin* dengan jumlah populasi yang sudah diketahui. Dari rumus dan observasi peneliti, total sampel yang diperoleh adalah 40 responden. Pendekatan *purposive sampling* diterapkan sebagai metode pengambilan sampel. Purposive sampling merupakan teknik yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui metode penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel terkait. Kuesioner atau angket merupakan daftar pertanyaan tertulis yang disebar kepada responden dalam survei penelitian. Penulis membuat pertanyaan tertulis dan dijawab oleh responden. Setiap jawaban dalam angket dinilai menggunakan skala *Likert*. Data yang diperoleh dari kuesioner berupa nilai skor yang digunakan dalam analisis data.

Selanjutnya setelah data terkumpul, maka data diolah dan dilakukan uji coba validitas dan uji reliabilitas. Penggunaan analisis deskriptif dan analisis PLS dengan menggunakan *software SmartPLS 4* merupakan teknik yang diimplementasikan untuk menganalisis data. PLS merupakan teknik *soft modeling analytic* karena tidak mempunyai asumsi-asumsi regresi. PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori hubungan antar variabel laten. Untuk menganalisis data menggunakan metode PLS dilakukan beberapa proses dengan menggunakan evaluasi model pengukuran atau *outer model* dan evaluasi model *structural* atau *inner model*. Pada *outer model* yaitu uji validitas terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan, selanjutnya untuk uji reliabilitas terdiri atas *cronbach's alpha* serta *composite reliability*. Pada *inner model* dilakukan uji kebaikan (*goodness of fit/R-Square*), uji *path coefficient* dan uji hipotesis.

### Uji Validitas

Uji validitas menyajikan informasi tentang tingkat keakuratan jumlah data yang didapatkan peneliti dibandingkan data *real* atau data yang terjadi pada objek penelitian. Kemudian pada proses validitas pada penelitian ini menggunakan uji validitas untuk mengevaluasi kevalidan data yang telah dikumpulkan setelah penelitian. Kuesioner merupakan alat ukur untuk mengukur validitas.

$$r \text{ hitung} = \frac{n \sum XY - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r xy = Koefisien Korelasi
- n = Total jumlah Sampel
- $\sum XY$  = Total hasil kali dari variabel x dan y
- $\sum X$  = Total skor pada variabel x
- $\sum Y$  = Total skor pada variabel y
- $\sum X^2$  = Total pangkat skor variabel x
- $\sum Y^2$  = Total pangkat skor variabel y

- 1) Apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan dapat dinyatakan valid.
- 2) Apabila nilai r hitung lebih rendah dari r tabel maka pernyataan tidak dapat dinyatakan valid.
- 3) Jadi, kolom *corrected item total correlation* digunakan untuk melihat nilai r hitung. nilai r.

### Uji Reliabilitas

Sama halnya dengan uji validitas, uji reliabilitas perlu dilakukan untuk menguji konsistensi sejauh mana hasil pengukuran. Variabel dinyatakan reliabel jika memenuhi syarat dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7.

**Tabel 1. Hasil Uji Coba Reliabilitas**

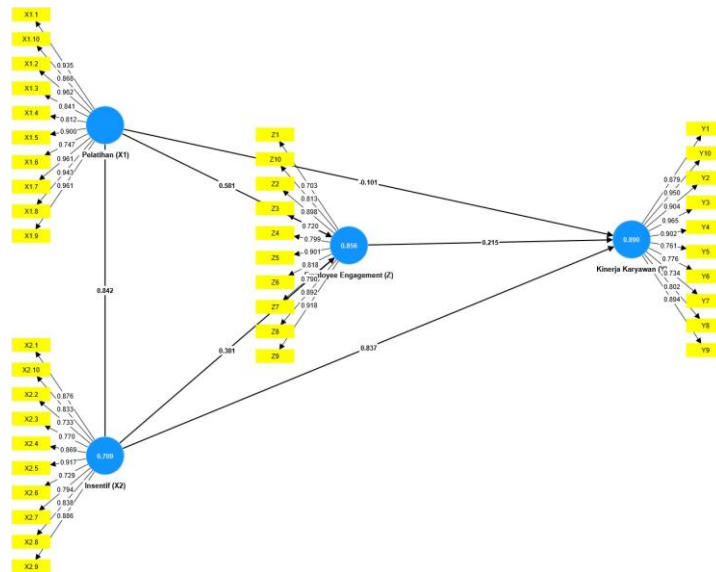
Item	r Hitung ( <i>Cronbach's Alpha</i> )	r Test	Keterangan
Pelatihan	0,972	0,7	Reliabel
Insentif	0,948	0,7	Reliabel
<i>Employee engagement</i>	0,948	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,960	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2023

Tabel 1 menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yaitu > 0,7 pada semua variabel. Sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi model pengukuran atau Outer Model Uji Validitas



Gambar 1. Outer model

Sumber : Data Output SmartPLS, 2023

### Validitas Konvergen

Variabel konvergen dapat diukur dari nilai rata-rata varian (AVE). Jika nilai AVE pada setiap variabel >0,5 itu artinya indikator dinyatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas konvergen ditinjau dari nilai AVE terdapat di tabel 3 :

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Nilai AVE	Keterangan
Pelatihan	0.802	>0,5	Valid
Insentif	0.684	>0,5	Valid
Kinerja Karyawan	0.740	>0,5	Valid
Employee engagement	0.686	>0,5	Valid

Sumber : Data Output SmartPLS, 2023

Penjelasan Berdasarkan tabel 2 adalah variabel-variabel yang diperlukan dalam penelitian digunakan sebagai penjelasan relasi antar indikator dengan variabel latennya antara lain pelatihan, insentif, kinerja karyawan dan *employee engagement* dapat dikatakan valid disebabkan hasil ukur model menunjukkan nilai AVE > 0,5 sudah terpenuhi. Sehingga, seluruh indikator dikatakan valid.

### Discriminant Validity

Adapun faktor yang digunakan dalam menentukan ukuran nilai validitas yaitu dengan melakukan pengecekan nilai *discriminant validity*. Perhitungan *discriminant validity* menggunakan metode relasi bersilang melalui ciri-ciri indikator yang digambarkan memenuhi syarat dalam menghitung variabel yang sesuai, hal tersebut dinyatakan apabila *score cross loading* pada variabel memiliki nilai > nilai korelasi indikator pada variabel yang lain. Item dapat bernilai valid apabila nilai item *corelation* bernilai tinggi terhadap variabelnya dibandingkan korelasi item tersebut dengan variabel lain. Pada uji validitas diskriminan didapatkan hasil bahwa semua indikator dari variabel dinyatakan valid dengan nilai *cross loading* > dari 0,7.

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas untuk mengetahui nilai kontruk maka diperlukan beberapa pengujian yaitu dengan meninjau nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. pada pengujian reliabilitas terdapat kriteria masing-masing yang harus dipenuhi supaya nilai kontruk dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's*

$\alpha > 0,7$ , serta nilai AVE  $> 0,5$ . Hasil dari perhitungan *composite reliability*, *cronbach's alpha* dan nilai AVE terdapat pada tabel 4 :

**Tabel 4. Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan Nilai AVE**

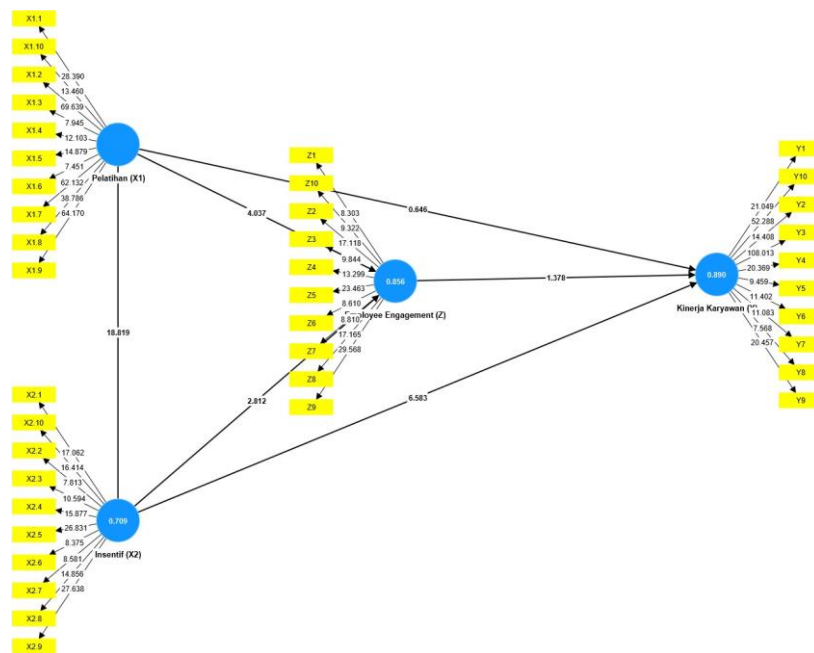
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Pelatihan (X1)	0.972	0.977	0.802
Insentif (X2)	0.948	0.950	0.684
Employee engagement (Z)	0.948	0.950	0.686
Kinerja Karyawan (Y)	0.960	0.962	0.740

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4 menyatakan nilai *Cronbach's Alpha* disetiap variabel mempunyai nilai  $> 0,7$  adalah pelatihan (X1) 0.972, insentif (X2) 0.948, *employee engagement* (Z) 0,948 serta kinerja karyawan (Y) 0,960. Sedangkan pada nilai *composite reliability* dari seluruh variabel bernilai  $> 0,7$  adalah pelatihan (X1) 0.977, insentif (X2) 0,950, keterikatan karyawan atau *employee engagement* (Z) 0,950 dan kinerja karyawan (Y) 0,962. Sementara skor *Average variance extracted* (AVE) seluruh variabel mempunyai skor  $> 0,6$  yaitu pelatihan (X1) 0.802, insentif (X2) 0.0684, *employee engagement* (Z) 0.0686 dan kinerja karyawan (Y) 0,740. Dari perolehan data diatas menyatakan setiap indikator dinyatakan reliabel pada nilai ukur variabel latennya.

**Inner Model**

Pada pengtesan *inner model* berguna untuk mengetahui relasi atau *contract* dan R-Square dari model penelitian. Model struktural dapat dievaluasi menggunakan R-Square untuk *contract dependent* uji T serta signifikansi dari koefisien dari model jalur struktural.



Sumber : Data Output SmartPLS, 2023

**Gambar 2. Inner Model**



### Uji Path Coefficient

Pengujian terhadap *inner model* dapat dilakukan dengan uji *path coefficient* melalui skor R-Square.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R-square
Kinerja Karyawan ("Y")	0,890
<i>Employee engagement</i> ("Z")	0,856

Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2023

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang menjadi fokus, yaitu kinerja karyawan (Y) dan *employee engagement* (Z). Kedua variabel ini dipengaruhi oleh dua variabel lainnya, yaitu pelatihan (X1) dan insentif (X2). Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh *employee engagement*, pelatihan, dan insentif. R-square pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa sebesar 89% variasi dalam kinerja karyawan dipengaruhi oleh *employee engagement*, pelatihan, dan insentif. kemudian, sebesar 11%, kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, pada variabel *employee engagement*, hasil analisis menunjukkan bahwa 85,6% variasi dalam *employee engagement* dapat dijelaskan oleh pelatihan, insentif, dan kinerja karyawan. Sisanya, sebesar 14,4%, mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini.

### Uji Kebaikan (*Goodness of Fit*)

Pengujian ini mengevaluasi kualitas model dengan menggunakan nilai Q Square, yang merupakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam analisis regresi. Dalam analisis PLS (Partial Least Squares), terdapat juga Q-Square *predictive relevance* yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model memiliki estimasi parameter yang baik dan sesuai dengan observasi. Nilai  $Q^2$  berada dalam rentang antara 0 hingga 1, dan semakin mendekati 1 menunjukkan kualitas prediksi model yang lebih baik. Nilai  $Q^2$  ini memiliki keterkaitan dengan total koefisien determinasi dalam analisis jalur. Dibawah ini merupakan hasil perhitungan nilai  $Q^2$  :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.890) \times (1 - 0.856)$$

$$Q^2 = 1 - (0,11) \times (0,144)$$

$$Q^2 = 1 - 0,01584$$

$$Q^2 = 0,98416$$

Berdasarkan nilai perhitungan, ditemukan bahwa  $Q^2$  memiliki nilai 0,98416. Nilai ini menunjukkan bahwa model struktural yang dirancang dapat menjelaskan sebesar 98,40% keragaman data yang diamati, sementara sisanya sebesar 1,60% dapat didistribusikan kepada faktor eksternal. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa model struktural yang diterapkan pada penelitian ini memiliki kualitas yang baik, karena mendekati nilai maksimum 1 dalam penilaian  $Q^2$ .

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji t)

Pengujian model struktural yaitu untuk mendeskripsikan relasi antara variabel-variabel pada penelitian. Pengujian model struktural diterapkan melalui uji t. *Output* nilai maupun gambar yang terdapat pada *output path coefficient* merupakan dasar pengujian hipotesis secara langsung. Berikut ini penjelasan terkait pengujian hipotesis pada tabel 6.

Pada PLS proses uji secara statistik pada setiap relasi yang dihipotesiskan dilakukan melalui simulasi. Berdasarkan hipotesisnya dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel yang digunakan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa data yang dapat dikatakan signifikan apabila nilai T statistics ( $|O/STDEV|$ ) lebih dari 1,96. Sementara untuk yang nilai T statistics ( $|O/STDEV|$ ) kurang dari 1,96 maka dikatakan tidak signifikan.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
(X1) -> (Z)	0.581	0.551	0.144	4.037	0,000	SIGNIFIKAN
(X2) -> (Z)	0.381	0.41	0.136	2.812	0.006	SIGNIFIKAN
(X1) -> (Y)	-0.101	-0.129	0.156	0.646	0.52	TIDAK SIGNIFIKAN
(X2) -> (Y)	0.837	0.867	0.127	6.583	0,000	SIGNIFIKAN
(Z) -> (Y)	0.215	0.214	0.156	1.378	0.171	TIDAK SIGNIFIKAN
(X1) -> (Z) -> (Y)	0.125	0.124	0.103	1.209	0.229	SIGNIFIKAN
(X2) -> (Z) -> (Y)	0.082	0.084	0.063	1.295	0.198	TIDAK SIGNIFIKAN
(X1) -> (X2) -> (Z) -> (Y)	0.069	0.07	0.053	1.302	0.196	SIGNIFIKAN

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

### Uji Mediasi

Untuk melakukan proses pengecekan hubungan antar variabel mediasi diperlukan uji mediasi. Dalam penelitian ini, digunakan metode uji Sobel yang dikembangkan oleh Sobel. Hasil perhitungan uji mediasi untuk variabel X1 menunjukkan nilai sebesar -0.58599728 untuk hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Nilai ini lebih kecil daripada nilai yang tercantum dalam tabel 7, yaitu 1.96, dan probabilitas two-tailed sebesar 0.55787734 > 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel perantara dalam hubungan pelatihan dan kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil perhitungan uji mediasi untuk variabel X2 dalam Tabel 8 menunjukkan nilai sebesar 1.30421528 untuk hubungan antara insentif dan kinerja karyawan. Nilai ini juga lebih kecil daripada nilai pada tabel, yaitu 1.96, dan nilai probabilitas *two-tailed* bernilai 0.19216019 > 0,05. Nilai tersebut menyimpulkan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara insentif dan kinerja karyawan.

Tabel 7. Uji Mediasi X1

A	-0.101
B	0.215
SE <sub>A</sub>	0.156
SE <sub>B</sub>	0.156
Total Test Statistik	-0.58599728
One-Tailed Probability	0.27893867
Two-tailed Probability	0.55787734

Sumber : Perolehan Olah Data dengan Tes Kalkulasi Sobel, 2023

Tabel 8. Uji Mediasi X2

A	0.581
B	0.215
SE <sub>A</sub>	0.144
SE <sub>B</sub>	0.156
Total Test Statistik	1.30421528
One-Tailed Probability	0.09608010
Two-tailed Probability	0.19216019

Sumber : Perolehan Olah Data dengan Tes Kalkulasi Sobel, 2023

## Pembahasan

Dalam fase pembahasan ini, akan dilaksanakan analisis untuk menjadi jawaban atas permasalahan dan hipotesis yang telah diteliti sebelumnya. Kemudian, akan dibahas mengenai verifikasi hipotesis penelitian dengan menggunakan fakta dan penjelasan yang relevan. Analisis ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan perangkat lunak *Smart PLS* versi 4 untuk perhitungannya. Selain itu, uji sobel juga dilakukan. Secara keseluruhan, akan dieksplorasi hubungan antara pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan *employee engagement* sebagai variabel antara. Berikut ini merupakan penjabaran hasil uji hipotesis berdasarkan Analisa menggunakan smartPLS.

### Pengaruh pelatihan terhadap *employee engagement*

Output pengujian pertama menghasilkan bahwa pelatihan yang diberikan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri memberikan efek yang baik terhadap *employee engagement*. Dari hasil tersebut ditunjukkan dengan skor koefisien 0,581 dengan P-value 0,000 dan nilai t-statistik bernilai sebesar 4,037 yang > t-tabel 1,96. Sehingga penelitian ini menyimpulkan pelatihan yang diberikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Maka hipotesis yang diajukan diterima. Penelitian ini konsisten dengan penelitian [11] dengan variabel *intervening employee engagement* pada PT. Unit Ciomas Adisatwa Pabelan) dengan hasil yang menggambarkan adanya pengaruh yang signifikan di antara variabel pelatihan dan variabel *employee engagement*. Pelatihan yaitu proses atau kegiatan yang ditujukan untuk memberikan informasi, keterampilan, atau pengalaman praktis kepada individu atau kelompok dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, kinerja, atau kemampuan mereka di bidang tertentu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di daerah ini terungkap bahwa karyawan yang mengikuti program pelatihan PT POS Indonesia Cabang Kediri Kota mengapresiasi bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam perusahaan (Karyawan). Hasil tersebut dapat dihimpun dari jawaban responden yang menunjukkan bahwa jawaban variabel "Pendidikan" mendapat jawaban cukup baik dari responden karena didominasi oleh jawaban setuju. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan yang mendapatkan program pelatihan menumbuhkan rasa keterikatan dengan perusahaan.

### Pengaruh insentif terhadap *employee engagement*

Hasil pengujian kedua menunjukkan bahwa insentif yang ditawarkan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dinyatakan dengan koefisien sebesar 0,381 dengan P-value 0,006 dan t-statistik 2,812 yang lebih tinggi dari t-tabel > 1,96. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan insentif yang ditawarkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Penelitian ini konsisten dengan Merangin et al. (2020) studi referensi berjudul Pengaruh Insentif terhadap *Employee engagement* di Hotel "X" Surabaya. Hasilnya memperjelas bahwa insentif moneter dan non-moneter memiliki efek positif. Dampak pada keterlibatan karyawan. Insentif adalah suatu bentuk penghargaan atau insentif yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai insentif untuk mencapai tujuan tertentu atau mendorong perilaku yang diinginkan. Insentif dapat berupa berbagai bentuk, seperti imbalan finansial, imbalan nonfinansial, promosi, bonus, atau manfaat lainnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di daerah ini terungkap bahwa karyawan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri yang menerima insentif merasa bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkat dan mendorong karyawan untuk lebih terlibat (karyawan). mendorong perusahaan. Hasil tersebut terlihat dari jawaban responden yang menunjukkan bahwa jawaban variabel insentif mendapat tanggapan yang cukup baik dari responden, karena didominasi oleh jawaban afirmatif. Dari penelitian ini didapatkan kesimpulan setiap karyawan yang mendapatkan insentif yang cukup akan menumbuhkan rasa keterikatan terhadap perusahaan.

### Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian ketiga menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri tidak memberikan efek yang signifikan jika ditinjau dari kinerja karyawan. Hasil tersebut dinyatakan dengan skor koefisien bernilai -0,101 dengan P-value bernilai 0,52 dan skor t-statistik 0,646 yang lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang diajukan ditolak. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Bella (2022) hasilnya menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh pada karyawan [12]. Walaupun perolehan dari penelitian ini selaras dengan analisis penelitian dari Fakhr. (2021) hasilnya menunjukkan pelatihan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan mempengaruhi karyawan [11]. Pelatihan adalah kegiatan atau proses yang guna memberikan informasi, keterampilan, atau pengalaman praktis kepada individu atau kelompok dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, kinerja, atau kemampuan mereka di bidang tertentu. Studi lapangan menggunakan teknik survei dan wawancara lisan dengan karyawan PT POS Indonesia di HR & UMUM



mengungkapkan bahwa karyawan yang menerima program pelatihan perusahaan cenderung tidak berpartisipasi dalam dukungan karyawan untuk berpartisipasi. presentasi Hasil tersebut terlihat pada jawaban responden yang menunjukkan bahwa jawaban variabel pendidikan mendapatkan jawaban yang lebih sedikit dibandingkan dengan jawaban responden karena didominasi oleh jawaban netral. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tidak setiap karyawan yang mengikuti program pelatihan dapat berpartisipasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

#### **Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan**

Hasil pengujian keempat menunjukkan bahwa insentif PT POS Indonesia cabang Kota Kediri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dengan koefisien sebesar 0,837 dengan P-value 0,000 dan t-statistik 6,583 > t-tabel 1,96. Sehingga, penelitian ini menyimpulkan insentif yang ditawarkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang diajukan diterima. Penelitian tersebut sejalan dari penelitian (Achmad et al., 2022) dengan hasil menjelaskan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [14]. Insentif adalah suatu bentuk penghargaan atau insentif yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai insentif untuk mencapai tujuan tertentu atau mendorong perilaku yang diinginkan. Insentif dapat berupa berbagai bentuk, seperti imbalan finansial, imbalan nonfinansial, promosi, bonus, atau manfaat lainnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di daerah ini terungkap bahwa karyawan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri yang mendapatkan insentif merasa bahwa insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan mendorong karyawan untuk lebih mengenal perusahaan untuk berkontribusi. Hasil tersebut terlihat dari jawaban responden yang menunjukkan bahwa jawaban variabel insentif mendapat tanggapan yang cukup baik dari responden, karena didominasi oleh jawaban afirmatif. Berdasarkan penelitian kesimpulan yang dapat diambil yaitu setiap karyawan yang cukup termotivasi akan meningkatkan kinerja, keterampilan dan kemampuan perusahaan.

#### **Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan**

Perolehan dari pengujian kelima memperlihatkan *employee engagement* yang diberikan oleh PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri tidak memberikan dampak signifikan jika ditinjau dari aspek kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan skor koefisien senilai 0,215 dengan P-value bernilai 0,171 dan t-statistik 1,378 > t-tabel sebesar 1,96. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis yang dibuat ditolak. Hasil penelitian juga sejalan dengan "Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervensi" yang dilakukan di Hotel Ibis Styles Surabaya [15]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* tidak signifikan. berdampak positif pada kinerja karyawan. Walaupun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya dari Yatimini (2021) Pengaruh Pelatihan dan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT. TeguhSindo LestariTama yang hasilnya menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [10]. Keterlibatan karyawan adalah ikatan yang dimiliki karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Terhubung dengan perusahaan, karyawan diharapkan memiliki etos kerja yang lebih baik terkait dengan kemajuan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di area tersebut, staf PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri berkesimpulan bahwa *employee engagement* tidak dapat meningkatkan kinerja. Namun penelitian ini juga menemukan bahwa rata-rata hasil reaksi responden terhadap perubahan *employee engagement* dan kinerja dapat dikatakan baik dan karyawan merasa keterikatan serta mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri.

#### **Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening***

Hasil pengujian keenam menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan oleh PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri melalui *employee engagement* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien 0,125 dengan P-value sebesar 0,229 dan t-statistik 1,209 > t-tabel 1,96. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan *employee engagement* sebagai variabel antara tidak dapat mempengaruhi hasil pelatihan terhadap kinerja. Maka hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya dengan variabel *intervening employee engagement* yang hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan berhasil menyampaikan keterkaitan antara kompensasi yang dibayarkan dan program pelatihan terhadap kinerja karyawan [11]. Dari hasil penelitian yang dilakukan di area tersebut, karyawan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri berpendapat bahwa variabel pelatihan tidak meningkatkan kinerja melalui *employee engagement* sebagai mediator antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara kedua penelitian tersebut baik dari segi konteks penelitian, metode maupun variabel yang diteliti. Namun penelitian ini menemukan bahwa skor rata-rata responden pada variabel pelatihan melalui keterikatan dan kinerja karyawan adalah baik, dan mayoritas

setuju. Perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti perbedaan organisasi yang menjadi subjek penelitian, karakteristik sampel yang digunakan, perbedaan pengukuran variabel, atau perbedaan pendekatan metodologi dalam penelitian. Dalam penelitian ilmiah, perbedaan antara hasil studi yang berbeda adalah hal biasa dan dapat berkontribusi pada pemahaman penuh tentang subjek yang dipelajari.

#### **Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening***

Hasil pengujian ketujuh menunjukkan bahwa insentif yang diberikan oleh PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri yang diperantarai oleh *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan dengan nilai koefisien 0,082 dengan skor  $p$  bernilai 0,198 dan  $t$ -statistik 1,295, lebih kecil dari  $t$ -tabel sebesar 1,96. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa *employee engagement* sebagai variabel mediasi tidak dapat mempengaruhi hasil motivasi berbasis kinerja. Maka hipotesis yang diajukan ditolak.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di daerah tersebut, karyawan PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri berpendapat bahwa variabel motivasi tidak meningkatkan kinerja melalui *employee engagement* sebagai mediator antara pelatihan dan kinerja karyawan. Namun penelitian ini menemukan bahwa skor rata-rata responden pada variabel pelatihan melalui keterikatan dan kinerja karyawan adalah baik, dan mayoritas setuju. Karena adanya perbedaan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian, maka tidak dapat timbul pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor selain keterikatan karyawan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening***

Hasil pengujian kedelapan memperlihatkan pelatihan dan insentif yang diberikan oleh PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi tidak memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan berdasarkan skor koefisien 0,069 dengan nilai  $p$  sebesar 0,196 dan  $t$ -statistik sebesar 1,302 <  $t$ -tabel 1,96. Dari hasil tersebut, maka penelitian ini menyimpulkan *employee engagement* tidak dapat mempengaruhi hasil pelatihan intensif dan kinerja karyawan sebagai variabel antara. Maka hipotesis ditolak. Berdasarkan penelitian lapangan, staf di PT POS Indonesia Cabang Kota Kediri menyatakan bahwa tidak terdapat kesenjangan yang menonjol dalam keterikatan karyawan antara kelompok yang mendapat pelatihan dan insentif dengan kelompok yang tidak melakukan aktivitas karyawan, mereka merasa memiliki sebuah ikatan dengan perusahaan. Namun penelitian ini juga menemukan bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement* adalah benar. Dengan demikian, sementara keterlibatan karyawan tidak memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, selain itu pada penelitian ini menunjukkan responden penelitian ini memberikan penilaian positif terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keterikatan karyawan bukan pendorong utama peningkatan kinerja, karyawan tetap merasa terlibat dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Disebabkan karena adanya perbedaan antara indikator dengan variabel dalam penelitian, maka tidak menimbulkan hasil signifikan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa faktor selain keterikatan karyawan mempunyai efek lebih besar terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini didapatkan 3 indikator memiliki signifikan bernilai positif yaitu pelatihan mempengaruhi *employee engagement*, insentif terhadap *employee engagement* dan insentif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya program pelatihan dan insentif akan meningkatkan kesadaran dan keterikatan karyawan dengan perusahaan, ketiga indikator tersebut dikatakan berpengaruh positif signifikan karena nilai  $t$ -tabel > 1,96. Sedangkan untuk perolehan hasil tidak berpengaruh signifikan terdapat 5 indikator yaitu pelatihan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*, insentif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*, serta pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai  $t$ -tabel kurang dari 1,96. Sehingga, dalam penelitian ini terdapat *Research Gap* yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* tidak berhasil dalam memediasi variabel insentif dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Dari paparan hasil analisis didapatkan bahwa pada penelitian terdapat nilai sebagai referensi dan dokumen ilmiah yang dapat memberikan manfaat bagi akademisi, terutama mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNP Kediri, untuk memperluas pengetahuan. Selain itu perolehan hasil yang didapatkan pada penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan sekaligus pembandingan dalam mengambil sebuah penilaian. Sedangkan untuk peneliti setelah penelitian ini dapat menggunakan metode penelitian yang lain, memperluas

ruang lingkup penelitian serta dapat mengubah variabel untuk menghasilkan kesimpulan baru yang diharapkan bermanfaat untuk menambah khazanah ilmu khususnya ilmu mengenai sumber daya manusia (MSDM).

#### DAFTAR RUJUKAN

- [1] Subagyo, Purnomo H. Manajemen UMKM. 1 ed. Bandung: Media Sains Indonesia; 2022.
- [2] Simamora FN. Pengaruh Komunikasi Dan Kemampuan Sumber Daya Kantor Camat Sibolga Sambas 2018;3.
- [3] Soejoko DKH, Purnomo H, Samari. Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Perilaku Warga Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *J E-Bis* 2021;5:462–77. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.518>.
- [4] Ningsih YT, Subagyo S, ... Implementasi Manajemen Talenta Karyawan Di Belikopi. *Nas Manaj* 2022:235–40.
- [5] Ichsanudin, Purnomo H. Pengantar Ekonomi Makro Kontemporer. 1 ed. Bandung: Media Sains Indonesia, Bandung; 2021.
- [6] Wibowo. Manajemen Kinerja. Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada; 2017.
- [7] Noe RA. Employee Training and development. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education; 2017.
- [8] Anggoro MA, Siburian NF, Sartika RD, ... Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Penilaian Prestasi Kerja dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sei Agul. *J Ilm MEA* ... 2020;4:728–38.
- [9] Alan MS, A GJ. Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs. 1st ed. Routledge; 2020.
- [10] Yatimin SKR&. Pengaruh Pelatihan Dan Employee Engagement. *Indones J Econ Appl* 2021;3:37–51.
- [11] Fakhri RF, Djastuti I, Mas'ud F. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Ciomas .... Diponegoro J ... 2021;9:59–78.
- [12] Bella S. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat Lembaga XYZ). <https://MediumCom/> 2022.
- [13] Merangin DID, Pattiselanno F, Mentansan G, Nijman V, Nekarisi KAI, Pratiwi AIN, et al. Pengaruh Insentif Terhadap Employee Engagement Di Hotel "X" Surabaya. *J Ilm Mhs Akuntansi) Univ Pendidik Ganesha* 2020;6:96.
- [14] Achmad A, Suharini, Ratih H. Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja Pada PT Ganda Mady Indotama. *Akrab Juara* 2022.
- [15] Bella, Widjaja DC. Pengaruh Employee Engegament Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Ibis Style Surabaya. *J Hosp dan Manaj Jasa* 2018;6:46–60.