

**Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai
di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee
Engagement* sebagai variabel *intervening***

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh :

KHAIRUNNISAH
NPM : 2320030059



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Khairunnisah

Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030059

Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia

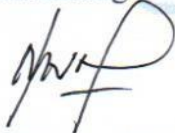
Judul Tesis : Pengaruh Pengawasan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja
Pegawai Di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel
Intervening

Pengesahan Tesis:

Medan, 30 September 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si

Diketahui:

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si

PENGESAHAN

PENGARUH PENGAWASAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS AEK BATU KECAMATAN TORGAMBA DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

KHAIRUNNISAH

NPM: 2320030059

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Sabtu, 06 September 2025

Panitia Penguji

1. Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

Ketua

1.

2. Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M. Si, M.A, M. Psi, M.H, MRE., CNLP

Sekretaris

2.

3. Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA

Anggota

3.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

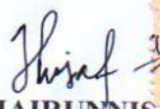
PENGARUH PENGAWASAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSKESMAS AEK BATU KECAMATAN TORGAMBA DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 06 September 2025

Penulis


KHAIRUNNISAH
2320030059



ABSTRAK

Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan Employee Engagement sebagai variable intervening

Khairunnisah

**Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : khairunnisah013@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antar variable. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner kepada pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur = 0,482; p-value = 0,000), begitu pula dengan Pelatihan yang juga berpengaruh positif dan signifikan (koefisien jalur = 0,539; p-value = 0,000) Pengawasan dan Pelatihan masing-masing juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur = 0,538 dan 0,444. Selanjutnya, Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien jalur = 0,430 ; p-value = 0,012). Analisis mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara signifikan. Pengawasan (koefisien tidak langsung = 0,231 dan Pelatihan (koefisien tidak langsung = 0,191) terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini menegaskan perlunya manajemen puskesmas meningkatkan efektivitas pengawasan, menyusun program pelatihan yang relevan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterikatan pegawai guna mencapai kinerja optimal. Temuan ini dapat menjadi masukan bagi pimpinan puskesmas dalam upaya meningkatkan kualitas pengawasan dan pelatihan yang tepat sasaran dapat meningkatkan keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Kata Kunci : pengawasan, pelatihan, *employee engagement*, kinerja pegawai, puskesmas

ABSTRACT

Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan Employee Engagement sebagai variable intervening

Khairunnisah

**Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : khairunnisah013@gmail.com

This study aims to analyze the effect of Supervision and Training on Employee Performance at the Aek Batu Community Health Center, Torgamba District, with Employee Engagement as an intervening variable. This study uses quantitative path analysis methods to determine the direct and indirect relationships between variables. Data were collected through distributing questionnaires to employees of the Aek Batu Community Health Center, Torgamba District. The results showed that supervision had a positive and significant effect on employee performance (path coefficient = 0.482; p-value = 0.000), as well as Training which also had a positive and significant effect (path coefficient = 0.539; p-value = 0.000). Supervision and Training each also had a positive and significant effect on employee performance, with path coefficients = 0.538 and 0.444. Furthermore, Employee engagement had a significant effect on employee performance (path coefficient = 0.430; p-value = 0.012). Mediation analysis showed that employee engagement significantly mediated the effects of supervision (indirect coefficient = 0.231) and training (indirect coefficient = 0.191) on employee performance. Therefore, this study emphasizes the need for community health center management to improve supervision effectiveness, develop relevant training programs, and create a work environment that encourages employee engagement to achieve optimal performance. These findings can provide input for community health center leaders in efforts to improve the quality of supervision and ensure that targeted training can enhance employee engagement, ultimately impacting performance.

Keywords: supervision, training, employee engagement, employee performance, community health center

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil‘alamin puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S- 2 (Stara Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **”Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening*”**. Peneliti menyadari bahwa suatu usaha bukanlah hal yang mudah. Sehingga dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan masukan dan kritikan yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempatan tesis ini.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapat masukan dan bimbingan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing dan mengarahkan selama penyusunan proposal tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebbesar-besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda H. Sofyan Purba, S.Pd dan Ibunda Hj. Siti Habsah Dalimunthe, S.Pd, serta kakak saya Novika Haryanti br. Purba, S.K.M, M.K.M dan Adik saya Muhammad Alfin Purba, S.P yang sangat saya cintai dan sayangi. Karena mereka telah memberikan kasih sayang, mendidik, membimbing, dan mendoakan penulis, serta memberikan semangat dalam menjalankan perkuliahan dan menyusun Tesis .
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum. Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I tesis saya yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Syafrida Hani, S.E., M.Si..selaku Dosen Pembimbing II Tesis saya yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
6. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.B.A. Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan

9. Kepada Ibu Kapus dan Seluruh Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, terimakasih sudah membantu penulis dengan memberikan data dan informasi terkait tesis.
10. Teman-teman Seperjuangan S2 stambuk 2023 kelas A Regular B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendukung dan memotivasi penulis selama mengerjakan Proposal ini.
11. Kepada semua pihak yang telah berpartisipasi atas penulisan tesis ini, penulis tidak bisa menyebutkannya satu persatu mengucapkan terima kasih.

Semoga Allah Subhana Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan rahmat dan hidayah- Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak dan terutama bagi peneliti sendiri.

Wassalamu'alaikum Warahmmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juli 2025

Peneliti

KHAIRUNNISAH

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
11.1. Latar Belakang	1
11.2. Identifikasi Masalah.....	7
11.3. Batasan Masalah	8
11.4. Rumusan Masalah	8
11.5. Tujuan Penelitian	9
11.6. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Manajemen dan Manajemen SDM.....	11
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2 Kerangka Teori	14
2.2.2 Kinerja Pegawai.....	14

2.2.2.1. Pengertian Kinerja	14
2.2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai	16
2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai ...	17
2.2.2.4. Indikator Kinerja Pegawai	19
2.2.3 Pengawasan	21
2.2.3.1. Pengrtian Pengawasan.....	21
2.2.3.2. Manfaat Pengawasan.....	23
2.2.3.3. Faktor-FaktorYang Mempengaruhi Pengawasan.....	24
2.2.3.4. Indikator Pengawasan	26
2.2.4 Pelatihan	27
2.2.4.1. Pengertian Pelatihan.....	27
2.2.4.2. Manfaat Pelatihan	29
2.2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	30
2.2.4.4. Indikator Pelatihan	31
2.2.5 <i>Employee Engagement</i>	33
2.2.5.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	33
2.2.5.2. Manfaat <i>Employee Engagement</i>	34
2.2.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	35
2.2.5.4. Indikator <i>Employee Engagement</i>	37
2.3 Penelitian Yang Relevan.....	39
2.4 Kerangka Konseptual.....	42
2.4.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	42
2.4.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	43

2.4.3	Pengaruh Pengawasan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	43
2.4.4	Pengaruh Pelatihan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	44
2.4.5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai	45
2.4.6	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i>	45
2.4.7	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i>	46
2.5	Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN.....		48
3.1	Pendekatan Penelitian	48
3.2	Tempat Dan Waktu Penelitian	49
3.2.1	Tempat Penelitian.....	49
3.2.2	Waktu Penelitian	49
3.3	Populasi Dan Sampel	49
3.3.1	Populasi	49
3.3.2	Sampel.....	50
3.4	Definisi Operasional	51
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6	Teknik Analisis Data.....	54
3.6.1.	Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	55
3.6.1.1.	Validitas Konvergen	55
3.6.1.2	Discriminant Validity.....	56
3.6.1.2	Uji Composite Reliability	56

3.6.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)	56
3.6.2.1 R-Square	56
3.6.2.2 F-Square	57
3.6.3.3 Pengujian Hipotesis	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1. Hasil Penelitian	60
4.1.1 Gambaran Penelitian	60
4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian	60
4.1.3 Identitas Responden	60
4.1.3.1 Jenis Kelamin	61
4.1.3.2 Usia	61
4.1.3.3 Masa Kerja	62
4.1.3.4 Pendidikan	63
4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian	63
4.1.5 Jawaban Responden	64
4.1.5.1 Deskripsi Responden Variabel Kinerja (Y)	64
4.1.5.2 Deskripsi Responden Variabel Pengawasan (X1)	71
4.1.5.3 Deskripsi Responden Variabel Pelatihan (X2)	76
4.1.5.4 Deskripsi Responden Variabel Employee Engagement (Z) ...	86
4.2. Analisis Data	97
4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	97
a. Validitas Konvergen	97
b. Discriminant Validity	100
c. Composite Reliability	101

4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)	101
a. R-Square	102
b. F-Square.....	103
c. Pengujian Hipotesis	104
c.1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)	104
c.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).....	107
c.3. Total Effect	108
4.3 Pembahasan	109
4.3.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	109
4.3.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	111
4.3.3 Pengaruh Pengawasan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	111
4.3.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Employee Engagement.....	112
4.3.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai	114
4.3.6 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee</i>	
<i>Engagement</i>	115
4.3.7 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui	
<i>Employee Engagement</i>	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	118
5.1 Kesimpulan.....	118
5.2 Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Realisasi Pelaksanaan Program dan Kegiatan Pada Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba	5
Tabel 1.2 Jenis Pelatihan dan Jumlah Pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan torgamba Yang Mengikuti Petatihan Tahun	6
Tabel 2.1 Penelitian Yang Relevan	39
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	50
Tabel 3.2 Data Puskesmas Fungsi atau Jabatan	51
Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel Penelitian.....	52
Tabel 3.4 Skala Likert	55
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	62
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkatan Pendidikan	64
Tabel 4.5 Skala Likert	65
Tabel 4.6 Kategori Penilaian	65
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja.....	65
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Pengawasan	73
Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan	78
Tabel 4.10 Skor Angket Untuk Variabel <i>Employee Engagement</i>	87
Tabel 4.11 Hasil Output Loading Factors	99
Tabel 4.12 Aveage Variance Extracted	101
Tabel 4.13 Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT)	101
Tabel 4.14 Composite Reliability	102

Tabel 4.15 Koefisien Determinasi (R-square).....	103
Tabel 4.16 F-Square	105
Tabel 4.17 Direct Effect (Pengaruh Langsung).....	106
Tabel 4.18 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)	109
Tabel 4.19 Total Effect.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Konseptual	47
Gambar 4.1 Hasil Ouput Loading Factors.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu atau sekelompok orang yang terlibat dalam suatu organisasi atau masyarakat dan memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi, tugas, dan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan -kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek -aspek manajemen itu sangat erat sekali sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya (Maulyan, 2020). Kualitas sumber daya manusia terlihat dari hasil kerjanya atau kinerjanya, Sehingga kinerja karyawan merupakan hal penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya (Febyyana Halim, et al., 2023). Kinerja dipengaruhi oleh banyak factor, diantaranya factor pengawasan, pelatihan, dan *Employee Engagement*. (Nielwaty, et al., 2017, Mahesa, dkk, 2024 dan Utoyo, dkk, 2024). Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi untuk memastikan bahwa aktivitas atau pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana,

standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian lain pengawasan adalah proses memastikan bahwa aktivitas atau operasi berjalan sesuai dengan rencana, kebijakan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja untuk mengidentifikasi dan mengoreksi setiap penyimpangan atau masalah yang mungkin timbul, dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam organisasi (Nielwaty, et al., 2017).

Pengawasan juga merupakan proses pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas atau pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memastikan bahwa tugas-tugas dilaksanakan sesuai standart dan prosedur yang telah ditetapkan. Berarti pengawasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja. (Nielwaty et al., 2017) dan (Koyo et al., 2022) Menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengawasan berfungsi untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan standart dan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga hasil kerja atau kinerjanya baik (Rizal & Radiman, 2019).

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kompetensi seseorang dalam bidang tertentu. Pelatihan dapat dilakukan dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, dunia kerja, atau pengembangan pribadi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas individu maupun organisasi (Alhudhori, 2018). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai agar

mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan yang tepat juga berkontribusi pada peningkatan kompetensi pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Pelatihan membantu meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan produktivitas pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan memberikan hasil yang lebih baik (Andayani et al., 2024).

Pelatihan membantu pegawai memahami tugas mereka lebih baik, meningkatkan efisiensi kerja, dan memastikan pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini mendukung tercapainya kinerja yang optimal. Berarti pelatihan berpengaruh terhadap kinerja (Koyo et al., 2022) dan (Hartomo & Luturlean, 2020) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Employee Engagement merupakan tingkat keterlibatan, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan ini mencerminkan seberapa jauh karyawan merasa terhubung secara emosional dan intelektual dengan pekerjaannya, sejauh mana mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, serta bagaimana mereka melihat peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Ramadhan & Sembiring, 2023).

Employee Engagement merupakan tingkat keterlibatan, loyalitas, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang engaged merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, memahami tujuan organisasi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. *Employee engagement* bukan hanya tentang kepuasan kerja, tetapi juga tentang sejauh mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan terinspirasi dalam men-

jalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih produktif, berinovasi, serta menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan (Noviardy & Aliya, 2020).

Dengan kondisi tingkat *employee engagement* pegawai yang tinggi, maka produktifitas dan motivasi kerja pegawai juga akan tinggi, berarti *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Utoyo, dkk, (2024) dan (Badrianto & Maryadi, 2023) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Puskesmas atau Pusat Kesehatan Masyarakat adalah fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berfungsi sebagai tempat utama masyarakat mendapatkan layanan kesehatan dasar. Penelitian ini akan dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, yang terletak di Jl.Lintas Sumatera, Asam Jawa, Kecamatan Torgamba, Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Puskesmas mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan yang terjangkau, merata, serta berkualitas bagi seluruh lapisan masyarakat, terutama di tingkat kecamatan atau desa. Jumlah pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba sebanyak 44 Orang.

Berdasarkan hasil Pra-,riset kinerja pegawai yang dilihat dari realisasi pelaksanaan program kerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba masih belum mencapai target. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1 Realisasi Pelaksanaan Program Kerja Pada Puskesmas Aek Batu
Kecamatan Torgamba 2023-2024**

No	Program kerja	2023			2024		
		Jumlah Sasaran	Target Sasaran	Pen- capaian	Jumlah Sasaran	Target Sasaran	Pen- capaian
1.	Kunjungan rawat jalan umum (UKP)	18.528	7.900	7.250	18.528	7.900	7.350
2.	Pelayanan hipertensi sesuai standar	1.004	1.004	554	1.115	1.115	7.25

Sumber : Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bawah hasil program kerja pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba pada tahun 2023 dan tahun 2024 masih belum semuanya memenuhi capaian atau target. Hal ini menunjukkan bahwa pada program kunjungan rawat jalan umum (UKP), tahun 2023 jumlah sasarnya 18.528, target sasaran 7.900 dan pencapaiannya 7.250 orang. Sedangkan pada tahun 2024 jumlah sasaran 18.528, target sasaran 7.900 dan pencapaiannya 7.350. Sedikit meningkat menjadi 7.350 orang (penduduk). Tapi belum memenuhi target yang sama yaitu 7.900. Kondisi ini menandakan bahwa masih ada faktor penghambat yang memengaruhi rendahnya jumlah kunjungan pasien di Puskesmas Aek Batu.

Sementara itu, pada program Pelayanan hipertensi sesuai standar, terlihat adanya kenaikan pencapaian yang cukup signifikan dari 554 orang di tahun 2023 menjadi 725 orang di tahun 2024. Meski demikian, hasil ini juga masih jauh dari target yang ditetapkan, baik di tahun 2023 maupun 2024. Secara keseluruhan berdasarkan hasil tabel dapat dilihat bahwa pelaksanaan program kerja di Puskesmas Aek Batu belum berjalan optimal. Peningkatan pencapaian dari tahun ke tahun

memang ada, tetapi belum cukup untuk memenuhi target yang telah direncanakan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif, seperti penguatan sosialisasi kepada masyarakat, peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, serta monitoring dan evaluasi berkala agar target program dapat tercapai sesuai harapan.

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan oleh peneliti melalui kuisioner pada Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba didapati bahwa pengawasan belum terimplementasikan dengan baik. Dan masih terdapat sebagian pegawai yang menyatakan penetapan standart pengawasan belum ditetapkan. Pengukuran secara harian, Mingguan, Bulanan terhadap mutu dan jumlah hasil kerja belum dilakukan, dan tindakan koreksi atau perbaikan sesuai hasil pengawasan belum terealisasikan dengan baik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengawasan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba belum terimplementasi dengan baik.

Disamping itu pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, belum semuanya mengikuti pelatihan. Hal ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Jenis Pelatihan dan jumlah Pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba Yang Mengikuti Pelatihan Tahun 2023-2024

No	Jenis Pelatihan	Jumlah Pegawai Mengikuti Pelatihan (Orang)	
		2023	2024
1	Menggerakan pembangunan berwawasan kesehatan	1	2
2	Memberdaya masyarakat dan memberdayakan keluarga	3	2
3	Memberikan pelayanan kesehatan tingkat pertama atau pelayanan kesehatan dasar	2	1
4	Membangun sehat lingkungan	3	2
5	Memperbaiki gizi masyarakat	2	3
Total		11	11

Sumber : Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan di Puskesmas Aek Batu Torgamba pada tahun 2023 sebanyak 11 orang dan pada tahun 2024 pegawai yang mengikuti pelatihan juga sebanyak 11 Orang, sedangkan jumlah pegawai sebanyak 44 orang. Berarti masih terdapat sebagian pegawai yang belum mengikuti pelatihan.

Disamping itu, *employee engagement* belum tinggi terlihat masih terdapat sebagian pegawai yang belum memiliki energi yang tinggi dan keinginan kuat untuk berusaha keras dalam pekerjaan serta mental yang kuat dalam menghadapi tantangan, sebagian pegawai belum merasa bangga menjadi bagian dari puskesmas dan belum semuanya pegawai merasa asik dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengawasan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*”**

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian yang dilakukan maka, dapat ditemukan masalah-masalah dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba masih belum optimal, dimana realisasi pelaksanaan program kerja belum mencapai target.
2. Pengawasan belum terimplementasi dengan baik dimana Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba masih terdapat sebagian pegawai yang menyatakan bahwa standar pengawasan belum terealisasi dengan baik.

3. Belum semua pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba mengikuti pelatihan, terlihat dari data jenis dan jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan hanya sebagian dari total jumlah pegawai.
4. *Employee Engagement* pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba belum tinggi terlihat dari masih terdapat sebagian pegawai yang belum memiliki energi yang tinggi dan keinginan kuat untuk berusaha keras dalam pekerjaan serta mental yang kuat dalam menghadapi tantangan, sebagian pegawai belum merasa bangga menjadi bagian dari Puskesmas dan belum semua pegawai merasa asik dalam melakukan pekerjaan.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya dilakukan pada Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor ,namun pada penelitian ini dibatasi hanya pada faktor pengawasan, pelatihan dan *employee engagement*.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang dibatasi sebelumnya maka di dapatlah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba ?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba ?
3. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap *employee engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba ?

4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba ?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba ?
6. Apakah Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?

1.5. Tujuan Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap *employee engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *employee engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *employee engagement* dalam mediasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba

7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *employee engagement* dalam mediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba

1.6. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Bagi para peneliti, sebagai salah satu kajian empiris terutama diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai *variabel intervening*.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Puskesmas, diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pimpinan dan manajemen Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dalam meningkatkan efektivitas pengawasan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Akademis, memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian mengenai pengawasan, pelatihan, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen dan Manajemen SDM

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya manusia adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam kehidupan sehari-hari, manajemen tidak hanya digunakan dalam dunia bisnis atau organisasi, tetapi juga dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pengelolaan waktu, pekerjaan, dan sumber daya lainnya. Manajemen berfungsi memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan kemampuan mengatur dan mengoordinasikan berbagai elemen penting, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan peralatan (Budi, et al., 2024). Dalam hal ini, Sumber daya manusia (SDM) memegang peran kunci dalam menjaga agar organisasi atau perusahaan tetap berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan (Sabrina, 2021).

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi, perusahaan, maupun instansi pemerintah karena berkaitan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja yang menjadi aset utama dalam mencapai tujuan. Tanpa manajemen sumber daya manusia yang baik, sebuah organisasi akan kesulitan dalam mengembangkan karyawan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Manajemen sumber daya manusia pada umumnya

berfokus pada peningkatan perkembangan karyawan, menjaga hubungan yang serasi antara karyawan, atasan dan stakeholder sehingga tercapai hubungan kerjasama yang harmonis dengan harapan peningkatan produktivitas atau kinerja pegawai (Adenuddin Alwy, 2022).

Berdasarkan Sutrisno, (2016) Manajemen SDM adalah seni dalam memilih, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja sehingga mereka dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, serta pengawasan segala aktifitas yang melibatkan SDM atau sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja agar berhasil mencapai tujuan dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu yang menyelesaikan segala bentuk pekerjaan melalui pengembangan potensi manusia dan manajemen sumber daya manusia menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi (Suripto, 2016).

Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) adalah Manajemen suatu proses dalam mengelola tenaga kerja agar dapat bekerja dengan optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan organisasi (Tambunan & Pandiangan, 2024).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2012:21) menjelaskan bahwa fungsi pada manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu rencana tenaga kerja yang dikerjakan secara efektif serta efisien dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik dan sesuai akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi tersebut merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan yang ada perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan

dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, ke-disiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2.2. Kerangka Teori

2.2.2. Kinerja Pegawai

2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Menurut Marjaya & Pasaribu, (2021), kinerja pegawai adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi (kinerja), karyawan harus mengutamakan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan layanan terbaik, disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik

Kinerja pegawai menurut Sutrisno, (2016) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta dukungan lingkungan kerja.. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari pa-

ra pimpinan organisasi, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan hal yang penting dijadikan landasan untuk mengetahui sejauh mana individu, tim, atau organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari segi kualitas apakah pegawai sudah telaten, sudah mampu dalam manajemen waktu dengan baik dalam bekerja, dari segi efektivitas apakah pegawai dapat memberikan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan dari segi kemandirian. Capaian kinerja organisasi merupakan hasil atau pencapaian yang diperoleh suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Capaian ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan strategis serta menunjukkan keberhasilan implementasi kebijakan, program, dan kegiatan operasional. Capaian tersebut dapat berupa peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, kualitas layanan, serta pencapaian target keuangan atau non-keuangan yang telah ditetapkan organisasi (Siagian, 2020).

Selanjutnya, Mendefenisikan tentang prestasi kerja yaitu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Oleh karena itu prestasi kerja umumnya menyangkut dengan pekerjaan atau macam pekerjaan manusia yang mengerjakan pekerjaan tersebut dan kemampuan atau keterampilan serta dukungan dari pada pekerjaan tersebut (Simanjuntak, et al., 2021).

Kinerja pegawai merupakan, suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu peker-

jaan tertentu. Menurut (Supardi & Aulia Anshari, 2022) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rosmaini & Tanjung, 2020).

Adapun Menurut Rismawati, et al., (2021) Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Berdasarkan pengertian kinerja menurut para ahli, maka disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan pada periode waktu tertentu.

2.2.2.2. Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Fahmi (2016:204) dalam Bilqah, (2020) manfaat penilaian kinerja, yaitu :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan membantu pengambilan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan secara maksimum. keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: Promosi transfer pemberitahuan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Sedangkan menurut Mardiana & Hanafi, (2021) manfaat kinerja pegawai ada 4 yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kompetensi dan Kemampuan Teknis : Pelatihan (Training) membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Mengurangi Kesalahan Kerja : Dengan pelatihan yang memadai, pegawai tahu standar operasional (SOP) yang harus diikuti sehingga kesalahan kerja dapat diminimalkan.
3. Meningkatkan Disiplin dan Kepatuhan : Pengawasan membuat pegawai lebih sadar akan tanggung jawab dan aturan yang harus ditaati dan pelatihan membantu pegawai memahami mengapa aturan itu penting, bukan hanya sekadar menjalankannya.
4. Mendukung Pengembangan Karir Pegawai : Pelatihan memberikan keterampilan baru yang bisa membuka peluang promosi atau penugasan yang lebih besar dan pengawasan yang baik akan memberikan penilaian objektif terhadap kinerja, sehingga pegawai tahu area mana yang perlu diperbaiki untuk karirnya.

2.2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangasi & Hia, (2024) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Motivasi Kerja

Dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat, berusaha, dan bertahan dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

2. Pelatihan

Suatu proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan (skill), dan sikap (attitude) seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas tertentu dengan lebih baik dan efisien.

3. Lingkungan Kerja

Segala kondisi fisik, sosial, psikologis, dan budaya yang ada di tempat kerja dan memengaruhi cara seseorang bekerja, berinteraksi, serta merasa selama menjalankan tugasnya.

4. Pengawasan

Bertujuan untuk menjamin bahwa segala aktivitas yang sedang berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Kepuasan

Perasaan senang, puas, atau terpenuhinya harapan seseorang terhadap suatu kondisi, hasil, atau pengalaman tertentu.

6. Disiplin Kerja

Sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, serta standar yang berlaku di lingkungan kerja, guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.

7. Kemampuan

Kapasitas atau potensi yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas, pekerjaan, atau aktivitas tertentu secara efektif dan efisien.

8. Etika

Ilmu atau sistem nilai yang berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah dalam perilaku manusia, terutama yang menyangkut hubungan dengan sesama, masyarakat, dan lingkungannya.

Sedangkan, Menurut Sanaba, et al., (2022), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan sesuai, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

2. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik

3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

Lingkungan yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menyebabkan stres, penurunan efisiensi, dan bahkan turnover tinggi.

2.2.2.4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins, (2006) mengungkapkan bahwa indikator kinerja pegawai memiliki lima indikator yaitu:

1. Kualitas : kerja merujuk pada tingkat ketelitian, ketepatan, dan standar hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Indikator ini menilai sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan harapan dan standar organisasi, termasuk kesesuaian dengan prosedur dan minimnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
2. Kuantitas : kerja mengacu pada volume atau jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu. Hal ini mencerminkan produktivitas pegawai, baik dari segi jumlah dokumen yang diselesaikan, layanan yang diberikan, atau target kerja yang dicapai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Ketepatan Waktu : menilai seberapa cepat dan tepat waktu pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang telah ditentukan. Ini mencerminkan kedisiplinan, kemampuan manajemen waktu, serta efisiensi kerja pegawai dalam menghindari keterlambatan.
4. Efektivitas : mengukur seberapa baik pegawai menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya) untuk mencapai hasil yang optimal. Pegawai yang efektif mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil maksimal namun dengan upaya seminimal mungkin, tanpa mengorbankan kualitas.
5. Kemandirian : merujuk pada kemampuan pegawai untuk bekerja tanpa tergantung pada arahan atau pengawasan langsung secara terus-menerus. Pegawai yang mandiri mampu mengambil inisiatif, menyelesaikan masalah, dan melaksanakan tugas secara proaktif dan bertanggung jawab.

Menurut Sutrisno, (2016) bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Sikap, yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.2.3. Pengawasan

2.2.3.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas atau pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengoreksi penyimpangan serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif (Rizal & Radiman, 2021).

Menurut Satriadi (2016:290), Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, baik dari segi tujuan, standar, prosedur, maupun waktu pelaksanaan. Pengawasan dilakukan untuk mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan sedini mungkin agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Rusli Ramli, (2010:63), bahwa pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah

ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai rencana”

Menurut Adolph, (2024), pengawasan adalah suatu usaha dalam menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan dalam perencanaan, serta merancang sistem umpan balik, serta akan menjadikan suatu bandingan antara kegiatan yang nyata dengan standar yang telah dibuat sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mencapai target dengan efektif dan efisien, serta mengidentifikasi dan memperbaiki masalah atau penyimpangan yang mungkin terjadi.

Menurut Nurlaely Razak & Rusni, (2021) Pengawasan juga bisa diartikan sebagai upaya untuk memastikan segala sesuatu berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan. Dalam konteks yang lebih luas, pengawasan dapat melibatkan berbagai aktivitas seperti inspeksi, audit, dan pemantauan. Tujuannya adalah untuk mendeteksi kesalahan, mencegah penyimpangan, dan meningkatkan kualitas serta kinerja.

Dalam pengawasan, langkah pertama yang dilakukan adalah menetapkan standar dan indikator kinerja yang jelas sebagai acuan dalam menilai hasil yang dicapai. Setelah itu, proses pemantauan dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi terkait pelaksanaan suatu kegiatan. Setelah data diperoleh, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi hasil dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan. Jika ditemukan adanya penyimpangan atau kekurangan, maka tindakan korektif perlu dilakukan untuk memperbaikinya agar tujuan tetap tercapai.

2.2.3.2. Manfaat Pengawasan

Manfaat pengawasan menurut Feriyanto & Triana dalam (Jufrizen, 2016) yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memberikan ruang reguler bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan
4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan distress, restimulation pribadi, transferensi atau counter-transferensi yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan profesional yang lebih baik.
8. Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.
9. Untuk memastikan kualitas pekerjaan.

Sedangkan menurut Irham Fahmi (2020), pengawasan memiliki lima manfaat utama dalam konteks organisasi dan manajemen:

1. Menjamin pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana : pengawasan memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
2. Membantu manajer mewujudkan visi dan misi organisasi: pengawasan berperan sebagai alat kontrol untuk menjaga arah strategis tetap konsisten.

3. Membagi informasi dan memberikan umpan balik: pengawasan memungkinkan manajer untuk memuji kinerja yang baik dan memberikan bantuan pada yang membutuhkan.
4. Menumbuhkan kepercayaan stakeholder: pengawasan yang baik meningkatkan kredibilitas organisasi di mata pihak eksternal seperti pemerintah, investor, dan masyarakat.
5. Mendeteksi penyimpangan dan kelemahan sejak dini: sehingga tindakan korektif dapat segera diambil untuk mencegah kerugian atau kegagalan.

2.2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan

Menurut Sri Wahyuni, (2013) dalam Rarung, et al., (2021) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengawasan diantaranya yaitu :

1. Motivasi kerja

Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan tekun, penuh semangat, dan bertujuan. Motivasi ini dapat bersumber dari kebutuhan pribadi, pengakuan dari atasan, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, atau imbalan yang diperoleh dari hasil kerja.

2. Kemampuan

Kemampuan adalah potensi atau keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan efektif dan efisien. Kemampuan ini bisa berupa keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan interpersonal yang penting dalam berkolaborasi dengan rekan kerja dan atasan.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan sosial tempat pegawai bekerja. Lingkungan kerja yang baik meliputi kenyamanan, kebersihan, suasana yang kondusif, dan hubungan kerja yang harmonis antar sesama pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres.

4. Disiplin Kerja

Sejauh mana pegawai mampu mengikuti peraturan dan norma yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja yang baik menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

5. Kepemimpinan

Kemampuan seseorang untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing tim atau kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin yang baik mampu menginspirasi dan menciptakan suasana kerja yang positif, memberikan dukungan, serta memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya.

6. Kepribadian

Kepribadian yang baik, seperti sifat proaktif, terbuka, dan mudah beradaptasi, dapat meningkatkan kinerja kerja seseorang, sementara kepribadian yang kurang baik dapat menimbulkan konflik atau masalah dalam tim.

7. Evaluasi Kinerja Berbasis Hasil Pelatihan

Pengawasan harus memastikan bahwa ilmu dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan benar-benar diterapkan.

Sedangkan Menurut Mulyadi (2017:770), beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

1. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
2. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
3. Kesalahan atau Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

2.2.3.4. Indikator Pengawasan

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016:290) terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Menetapkan standar (Standards) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.
2. Pengukuran (Measurement) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil
3. Melakukan tindakan (action) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan, Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan follow-up berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

Sedangkan Menurut Setiawan, (2014:1477) untuk mengukur kinerja pegawai dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2.4. Pelatihan

2.2.4.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan keseluruhan kegiatan untuk memperoleh, dan meningkatkan, serta mengembangkan produktivitas, kompetensi kerja, disiplin, etos kerja dan sikap pada tingkatan tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan yang diemban (Idrus, et al., 2022).

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang kekaryawanan, organisasi, dan harapan-harapan untuk mencapai kinerja tertentu. Kegiatan pelatihan harus mampu menciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau

mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik dan berkaitan dengan karyawan. Instruktur-instruktur yang diberikan dalam pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang (Yunita Leatemala, 2020).

Menurut Wardhana (2014: 95) dalam Fudla, et al., (2021) Pelatihan adalah upaya peningkatan wawasan & ketrampilan pekerja untuk menuntaskan pekerjaannya. Selain itu, menurut Simamora (2004:273) Pelatihan merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dalam dunia ketenagakerjaan. Hal tersebut erat kaitannya karena pelatihan merupakan suatu rangkaian kegiatan atau proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seorang karyawan atau pegawai guna melaksanakan tugasnya. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kerja pegawai.

Pada dasarnya pelatihan merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja, terutama disaat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini, peran pelatihan sangat besar peranannya untuk membekali pegawai agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Hartomo & Mauli, (2020) Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar lebih efektif dan efisien. Pelatihan bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan serta perkembangan organisasi.

Definisi pelatihan kerja terdapat dalam pasal 1 ayat 9 undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan (“UU Ketenagakerjaan”), yaitu keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau peranan fungsi pelatihan kerja sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 9 UU ketenagakerjaan adalah untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

2.2.4.2. Manfaat Pelatihan

Menurut Simamora, (2015:278) dalam Haryati, (2019) ada enam manfaat dalam pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kuantitas dan kualitas
2. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
3. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah biaya dan kecelakaan
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Sedangkan Menurut Bariqi, (2021) mengungkapkan bahwa ada beberapa manfaat pelatihan yaitu:

1. Produktivitas (productivity)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku.

2. Kualitas (quality)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat meningkatkan bentuk-bentuk pengembangan sumber daya Manusia memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja.

3. Perencanaan Tenaga Kerja (human resource planning)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya.

4. Moral (morale)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation)

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

2.2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Mangkunegara, (2015:45) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan yaitu:

1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Partisipasi aktif

4. Seleksi peserta penataran

5. Metode pelatihan

Sedangkan Menurut Ratnasari, (2021) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan antara lain:

1. Materi Pelatihan : Merupakan isi atau konten yang diajarkan dalam pelatihan. Materi harus relevan dengan tujuan pelatihan dan disusun secara sistematis agar mudah dipahami oleh peserta.
2. Kemampuan Pelatih : Harus memiliki kompetensi dalam bidang yang diajarkan serta keterampilan komunikasi yang baik. Kemampuan pelatih mencakup pemahaman terhadap materi, teknik penyampaian, dan kemampuan memotivasi peserta.
3. Metode Pelatihan : Metode yang digunakan dalam pelatihan dapat bervariasi, seperti ceramah, diskusi, simulasi, atau praktik langsung. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan tujuan pelatihan
4. Peserta Pelatihan : Peserta adalah individu yang mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada partisipasi aktif dan kesiapan peserta dalam menerima materi yang diberikan.

2.2.4.4 Indikator Pelatihan

Menurut Wahyuningsih, (2019) mengungkapkan bahwa Pelatihan memiliki lima indikator yaitu:

1. Tujuan pelatihan, tujuan pelatihan wajib realistis serta dapat disampaikan sedemikian rupa sehingga pelatihan dilakukan untuk mengembangkan keterampilan kerja sehingga peserta dapat meningkatkan kesadaran akan peker-

jaan yang harus dilakukan oleh para peserta.

2. Materi, dalam bentuk manajemen kerja, disiplin kerja, psikologi kerja, etika serta pelaporan kerja, bahan ajar, dapat digunakan
3. Metode yang digunakan, dalam pelatihan metode yang digunakan merupakan cara pengajaran dengan pendekatan partisipatif seperti pembahasan kelompok, seminar, latihan, praktek (demonstrasi) serta permainan, acara pendidikan, tes, kunjungan kerja kelompok serta studi (studi banding).
4. Kualifikasi Peserta, peserta merupakan karyawan yang telah melewati persyaratan kualifikasi seperti karyawan tetap dan karyawan dengan rekomendasi dari pimpinan.
5. Kualifikasi Pelatih, Pelatih atau pemberi pelatihan kepada peserta harus memenuhi persyaratan kualifikasi seperti: memiliki keterampilan terkait materi pelatihan, mampu menghasilkan inspirasi dan motivasi pada peserta dan menggunakan metode partisipatif.

Sedangkan Menurut Hartono dan Mauli, (2020) mengungkapkan terdapat 6 indikator dalam pelatihan, yakni:

1. Pengarahan Pelatihan yang tepat sasaran dan tidak berbelit-belit
2. Pemilihan peserta pelatihan berdasarkan syarat dan ketentuan sesuai dengan kebutuhan dilaksanakannya pelatihan
3. Minat peserta pelatihan dalam kegiatan pelatihan
4. Materi pelatihan yang baru dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Pengenalan materi pelatihan sebelum mengikuti kegiatan pelatihan
6. Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.2.5. *Employee Engagement*

2.2.5.1. *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan emosional, semangat, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang engaged akan menunjukkan antusiasme, loyalitas, serta kemauan untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi (Handoyo & Setiawan, 2017).

Employee engagement merupakan keadaan yang dimana karyawan secara psikologis menaruh perhatian dan memberikan perasaan yang kuat terhadap pekerjaannya, merasa mempunyai pengaruh atas hasil kerjanya, dan merasa terhubung dengan organisasi tempat ia bekerja. Keterlibatan tersebut hadir pada saat karyawan melakukan peran dalam organisasinya.

Ajai Singh sebagai master trainer Transformasi Indonesia menyatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Secara umum *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Perusahaan konsultan publik yaitu Mencer mendefinisikan *employee engagement* sebagai komitmen atau motivasi yang mengacu pada keadaan psikologis dimana karyawan merasa memiliki kepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan melakukan tugas dengan standar yang tinggi melebihi persyaratan yang ditugaskan.

Menurut Mustamu, (2016) dalam Diana & Frianto, (2021) menyatakan *employee engagement* atau rasa keterikatan dari seorang karyawan bisa memengaruhi tingkat kinerjanya. Oleh karena itu, jika seorang karyawan mempunyai rasa keterlibatan kuat pada pekerjaannya tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

2.2.5.2. Manfaat *Employee Engagement*

Menurut Siddhanta dan Roy, (2010:171) manfaat *Employee engagement* mencakup beberapa manfaat , antara lain :

1. Kinerja karyawan: Tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja ini dapat diukur berdasarkan pencapaian target, tingkat produktivitas, kualitas hasil kerja, serta kemampuan berkolaborasi dalam tim.
2. Produktivitas :Perbandingan antara hasil produksi (output) dengan sumber daya yang digunakan (input) dalam suatu proses kerja
3. Keselamatan kerja :Upaya untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
4. Kehadiran dan retensi :Kehadiran dan retensi merupakan dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak pada produktivitas dan stabilitas organisasi.
5. Kepuasan pelanggan :Perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah pelanggan membandingkan harapan mereka dengan kinerja atau hasil yang diberikan oleh suatu produk atau layanan
6. Loyalitas pelanggan :Merupakan komitmen pelanggan untuk terus membeli atau menggunakan produk dan layanan dari suatu merek atau perusahaan, meskipun ada alternatif lain di pasar.

Menurut Gallup (2020), dalam Aqil, (2024) manfaat *employee engagement* mencakup beberapa aspek penting, antara lain :

1. Produktivitas yang lebih tinggi: Karyawan yang engaged bekerja dengan lebih efisien dan berkontribusi lebih banyak terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Kepuasan kerja yang lebih baik : Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih puas dengan pekerjaannya, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif.
3. Retensi karyawan yang lebih tinggi : *Employee engagement* mengurangi tingkat turnover karena karyawan merasa lebih terikat dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.
4. Inovasi dan kreativitas yang meningkat : Karyawan yang terlibat cenderung lebih kreatif dalam memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru untuk perusahaan.
5. Pelayanan pelanggan yang lebih baik : Karyawan yang engaged lebih bersemangat dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. Kesehatan dan kesejahteraan karyawan : Karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaannya memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan yang lebih baik.

2.2.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2007:318), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yakni sebagai berikut:

1. Job Resources

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk: mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, 20 dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

2. Salience of Job Resources

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. Personal Resources

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah.

Menurut Wyman, (2008) dalam Anggraini, et al., (2020) mengatakan bahwa ada enam faktor –faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan integritas pimpinan

Kepercayaan dan integritas pimpinan adalah dua elemen kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Kepercayaan merujuk pada keyakinan bawahan terhadap pemimpin bahwa mereka akan bertindak dengan adil, transparan, dan konsisten. Sementara itu, integritas mencerminkan komitmen pemimpin terhadap nilai-nilai moral dan etika, serta keselarasan antara perkataan dan tindakan mereka.

2. Kebanggaan terhadap perusahaan

Kebanggaan terhadap perusahaan adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Karyawan yang bangga dengan perusahaan cenderung lebih loyal, termotivasi, dan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merujuk pada tugas dan tanggung jawab yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi atau profesi

4. Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan adalah interaksi profesional antara karyawan dan pemimpin dalam suatu organisasi. Hubungan ini dapat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, serta perkembangan karier

5. Peluang pengembangan

Peluang pengembangan adalah kesempatan bagi individu atau organisasi untuk meningkatkan keterampilan, kapasitas, atau posisi mereka dalam suatu bidang

6. Serta reward and recognition.

Reward adalah bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian atau kontribusi mereka. Reward bisa berupa bonus, kenaikan gaji, tunjangan, atau bentuk apresiasi lainnya yang bersifat finansial.

2.2.5.4 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Shinta & Hermawati, (2024) Indikator Employee engagement ada tiga yaitu:

1. Vigor (Semangat): Energi yang tinggi dan keinginan kuat untuk berusaha keras dalam pekerjaan. Ini mencakup daya tahan mental yang kuat dalam menghadapi tantangan.
2. Dedication (Dedikasi): Perasaan antusias, bangga, dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan yang dilakukan.
3. Absorption (Penyerapan): Fokus mendalam dan rasa asyik saat melakukan pekerjaan, di mana karyawan merasa "terserap" oleh pekerjaannya.

Menurut Handoyo & Setiawan, (2017) Indikator-indikator *employee engagement* meliputi antara lain :

1. Lingkungan kerja : Segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi cara mereka bekerja. Ini mencakup faktor fisik seperti pencahayaan, suhu, dan kebisingan, serta faktor non-fisik seperti budaya organisasi, hubungan antar karyawan, dan gaya kepemimpinan
2. Kepemimpinan : Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Ini mencakup aspek seperti komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan manajemen tim.
3. Tim dan hubungan rekan kerja : Aspek penting dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Tim kerja mengacu pada sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama, sementara hubungan rekan kerja mencakup interaksi sosial, komunikasi, dan kerja sama antar individu dalam organisasi.
4. Pelatihan dan pengembangan karir : Proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam dunia kerja.

Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan karir mencakup strategi jangka panjang untuk pertumbuhan profesional.

5. Kompensasi : Imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka dalam organisasi. Ini bisa berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, atau fasilitas lain yang diberikan oleh perusahaan.
6. Kebijakan organisasi: Serangkaian aturan, pedoman, atau prinsip yang dirancang untuk mengarahkan tindakan dan keputusan dalam suatu organisasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan utama untuk mencapai tujuan tertentu, memastikan efisiensi, konsistensi, dan kepatuhan terhadap nilai atau visi organisasi.
7. Kesejahteraan kerja : mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi kesejahteraan fisik, mental, dan ekonomi karyawan dalam lingkungan kerja. Ini termasuk kesehatan fisik dan mental, kompensasi yang layak, keseimbangan antara kerja dan kehidupan, serta hubungan kerja yang positif.

2.1. Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1 Penelitian Relevan

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Nurtika Sari, Darwin Lie, Efendi, Ady Inrawan , (2021)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Pematang siantar	- pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar
2.	Dwiki Ramdani, Darmawaty Abd. Razak, Sandi Prahara, (2022).	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Aviation Security Di Bandar Udara Djalaluddin Gorontalo	-Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pengawasan terhadap kinerja pegawai Avsec di Bandar Udara Djalaludin Gorontalo
3.		Pengaruh Pelatihan ter-	Pelatihan berpengaruh pos-

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
	Toni Dwi Febrianto, Sofia Ulfa Eka Hadiyanti, (2022)	hadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Samarinda	itif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Samarinda
4.	Nurma drus, Suhairi, Nurfahmi, (2022)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng	- Pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.
5.	M. Alhudhori, (2018)	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Simpang Kawat Kota Jambi	- Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Simpang Kawat Kota Jambi.
6.	Jayanti, Melisa Adriani, Zulfina Tialonawarmi, 2024	Pengaruh Pengawasan melekat terhadap kinerja pegawai melalui <i>Employee Engagement</i> sebagai <i>variable intervening</i> pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota jambi	-Pengawasan melekat berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota jambi
7.	Mayriza Sari, (2021)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Rawat Jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi	- Employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi.
8.	Frischa Aulia Primadini, Okta Karneli, (2023)	Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap employee engagement pada pt.pln up3 pekanbaru	- Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee engagement</i> , Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> , serta Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .
9.	Agnes Wahyu Handoy, Roy Setiawan (2021)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata	-Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
10.	Hipolitus Leonardo Utoyo, Rolland E. Fang-	Pengaruh Employee Engagement Terhadap	-Hasil penelitian menyatakan bahwa employee en-

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
	gidae ,Yonas Ferdinand Riwu, Ni Putu Nursiani (2024)	Kinerja Karyawan Pada Pt. Kanaan Jaya Perkasa Kupang	gagement berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan pada PT. Kanaan Jaya Perkasa Kupang
11.	Gurawan Dayona, Nur Rinawati (2020)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di Pt Andalan Finance Indonesia	- Pelatihan dan pengembangan karir karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Engagement pada PT Andalan Finance Indonesia
12.	Ahmad Yani Kosali, (2023)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening	- Pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement sebagai variable intervening
13.	Sela Wulandari, Desi Permata Sari, Zefriyenni, Selvi Yona Sari, Yeki Candra, (2022)	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Employee Engagement, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan Kerja dan employee terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan Kerja, Employee Engagement terhadap kepuasan kerja, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
14.	Jayanti, Melisa and Adriani, Zulfina and tialonawarmi, Feny (2024)	Pengaruh Pengawasan Melekat Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi	Pengawasan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi

2.4. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu kolerasi atau hubungan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari persoalan yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini bermanfaat untuk menghubungkan atau menyebutkan secara rinci perihail suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai kajian teori yang dihubungkan melalui variable yang diteliti.

2.4.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengawasan adalah proses untuk memantau dan mengevaluasi kegiatan, pekerjaan, atau hasil untuk memastikan semuanya berjalan sesuai dengan rencana, aturan, atau standar yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mendeteksi masalah atau penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaikinya. Dengan kata lain, pengawasan membantu menjaga agar tujuan tetap tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Fahmi, (2015) mengatakan bahwa pengawasan dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari et al., (2021) yang mendukung hasil ini, di mana mereka menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menjelaskan bahwa pengawasan yang baik mampu menciptakan kejelasan tugas, meningkatkan disiplin, serta mengarahkan pegawai pada pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nursan & Kahar, 2020) juga menyatakan bahwa pengawasan terhadap kinerja pegawai dipuskesmas menjadi faktor yang

mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

2.4.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian, pelatihan dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas karyawan. Selain itu, pelatihan juga membantu menciptakan budaya kerja yang positif dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan di tempat kerja.

Menurut Simamora, (2014) pelatihan adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap kerja (attitudes) para pegawai melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya.

Hasil Penelitian yang dilakukan Kosdianti & Sunardi, (2021) yang menyatakan pelatihan memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

2.4.3. Pengaruh Pengawasan Terhadap *Employee Engagement*

Pengawasan memiliki kontribusi besar terhadap *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Ketika pengawasan dilakukan dengan baik, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, mendukung pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang transparan, hal ini dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Pengawasan sebagai fungsi manajemen berperan penting dalam memastikan segala kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan dapat

dianggap sebagai alat kontrol untuk menjaga agar tidak terjadi penyimpangan. Selain itu, pengawasan berfungsi sebagai proses evaluasi, di mana aktivitas yang berlangsung dinilai efektivitas dan efisiensinya.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh S.Lestari dan Afifah, (2021) yang menyatakan bahwa pengawasan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.4.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap *Employee Engagement*

Pelatihan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi. Dengan pelatihan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensinya, sehingga lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan. Selain itu, pelatihan membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dengan memastikan sumber daya manusianya memiliki kapabilitas yang sesuai. Pelatihan juga berperan dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, serta menciptakan budaya kerja yang lebih baik, sehingga berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang.

Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang agar lebih kompeten dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Pelatihan tidak terlepas dari berbagai aspek yang saling mendukung, seperti kebutuhan organisasi, tujuan strategis, dan evaluasi kinerja karyawan. Pelatihan juga melibatkan metode pengajaran yang sesuai, pengembangan kompetensi spesifik, serta pendekatan yang efektif agar hasilnya maksimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yatimin, (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

2.4.5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee Engagement memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja pegawai. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan serta organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. *Employee engagement* mencakup berbagai aspek yang mendukung keterlibatan karyawan, seperti kepuasan kerja, Komitmen terhadap Organisasi, Hubungan Antar Karyawan, serta Pengembangan Karier.

Employee engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja, yang mendorong mereka untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo & Setiawan, (2017) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki loyalitas yang kuat, bekerja dengan penuh semangat, dan mampu memberikan hasil kerja yang melampaui standar yang ditetapkan.

2.4.6. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement*

Pengawasan memiliki pengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Terutama dalam memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab mereka dijalankan sesuai standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan yang efektif, penyimpangan dalam pelaksanaan

pekerjaan dapat diminimalisir, sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif dan efisien.

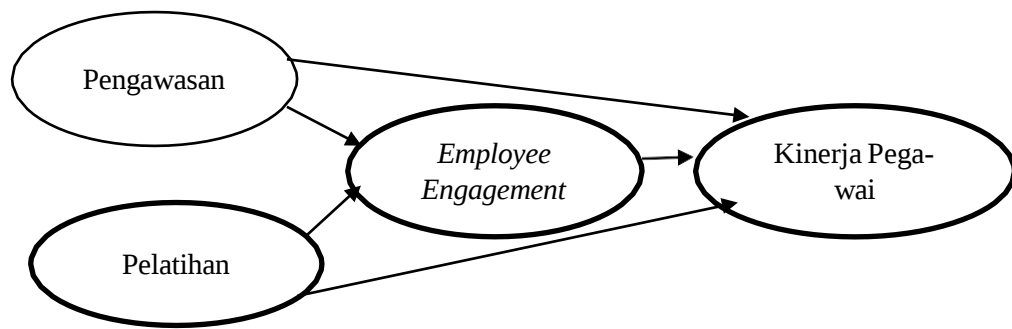
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jayanti et al., (2024) dengan menunjukkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*. Mereka menemukan bahwa pengawasan yang bersifat partisipatif dimana atasan tidak hanya memeriksa hasil kerja tetapi juga mendengarkan masukan pegawai dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan.

2.4.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement*

Pelatihan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai karena mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka dalam menjalankan tugas. *Employee engagement* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai. Dengan keterlibatan yang tinggi, karyawan tidak hanya menerapkan apa yang mereka pelajari dari pelatihan, tetapi juga lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik.

Yani, (2023) juga memperkuat temuan , di mana pelatihan terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan para penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *employee engagement* sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

2.5. Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba.
2. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba.
3. Ada pengaruh pengawasan Terhadap *Employee Engagement* Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba
4. Ada pengaruh pelatihan terhadap *Employee Engagement* Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba
5. Ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba.
6. Ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai *variabel intervening*.
7. Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai *variabel intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variable-variable dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Pengaruh yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengaruh kausal. Pengaruh kausal adalah pengaruh yang bersifat sebab akibat, yang terdiri dari variable independen (variable yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan merupakan variabel bebas dalam penelitian ini, sedangkan Kinerja Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menekankan bahwa pendekatan penelitian merupakan cara untuk melihat sesuatu atau suatu masalah. Strategi juga dipandang sebagai sarana untuk mengamati atau memahami dunia sosial. Informasi yang dikumpulkan disajikan sebagai informasi kuantitatif.

3.2. Tempat Dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, yang terletak di Jl. Lintas Sumatera, Asam Jawa, Kecamatan Torgamba, Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Maret 2025 sampai dengan selesai dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan																															
		Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025				Septem-ber 2025							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Pra Riset																																
2.	Penyusunan Pro-posal																																
3.	Bimbingan dan Perbaikan Proposal																																
4.	Seminar Proposal																																
5.	Pengumpulan Data																																
6.	Pengelolaan Data																																
7.	Penyusunan Tesis																																
8.	Seminar Hasil																																
9.	Bimbingan Tesis																																
10.	Sidang Meja Hijau																																

3.3. Populasi Dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Puskesmas di Aek Batu Kecamatan Torgamba yang berjumlah 44 Pegawai.

Adapun jenis bidang pekerjaan pegawai Puskesmas Aekbatu Kecamatan Torgamba dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Data Puskesmas Aekbatu Kecamatan Torgamba Berdasarkan Fungsi atau Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1.	Dokter Umum	4
2.	Dokter Gigi	2
3.	Perawat	7
4.	Bidan	24
5.	Promosi Kesehatan	2
6.	Tenaga Kesehatan Lingkungan	1
7.	Tenaga Gizi	1
8.	Apoteker	2
9.	Perawat Gigi	1
Total		44

Sumber : Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba, 2024

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian kecil dari total jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Ketika populasi terlalu besar dan peneliti tidak mampu mengkaji semua elemennya, contohnya karena keterbatasan dana, sumber daya manusia, dan waktu, peneliti dapat menggunakan sample yang mewakili sebagian dari populasi tersebut (Sugiono, 2019).

Sugiono, (2019) juga menyampaikan bahwa bila populasi besar >100 maka sampel dapat diambil dengan metode rumus slovin, dan bila populasi relatif kecil < 100 maka sampel yang diambil semua populasi atau disebut dengan sampel jenuh.

Mengingat bahwa jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 44 Pegawai atau (< 100), maka sampel penelitian ini adalah semua populasi yaitu sebanyak 44 Pegawai.

3.4. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah :

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

NO	VARIABEL PENELITIAN	DEFENISI OPERASIONAL VARIABEL	INDIKAOR VARIABEL
1.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.(Sutrisno, 2016)	1. Hasil Kerja 2. Pengetahuan Pekerjaan 3. Inisiatif 4. Sikap 5. Disiplin waktu dan absensi (Sutrisno, 2016)
2.	Pengawasan (X1)	Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, baik dari segi tujuan, standar, prosedur, maupun waktu pelaksanaan. Pengawasan dilakukan untuk mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan sedini mung-	1. Menetapkan standar 2. Pengukuran 3. Melakukan tindakan Robin dan Cauter dalam Satriadi (2016)

NO	VARIABEL PENELITIAN	DEFENISI OPERASIONAL VARIABEL	INDIKAOR VARIABEL
		kin agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Robin dan Cauter dalam Satriadi (2016)	
3.	Pelatihan (X2)	Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar lebih efektif dan efisien. Pelatihan bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan serta perkembangan organisasi. (Hartomo & Mauli, 2020)	1. Pengarahan pelatihan yang tepat sasaran dan tidak berbelit-belit 2. Pemilihan peserta Latihan 3. Minat peserta pelatihan 4. Materi pelatihan 5. Pengenalan materi pelatihan 6. Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan (Hartomo & Mauli, 2020)
4.	<i>Employee Engagement</i> (Z)	<i>Employee Engagement</i> adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan emosional, semangat, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang engaged akan menunjukkan antusiasme, loyalitas, serta kemauan untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. (Handoyo & Setiawan, 2017)	1. Lingkungan kerja 2. Kepemimpinan 3. Tim dan hubungan rekan kerja 4. Kompensas 5. Kebijakan organisasi 6. Kesejahteraan kerja (Handoyo & Setiawan, 2017)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data yang akan digunakan. Dimana alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihannya (Validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas) yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Hasil Dokumentasi

Menurut Sugiono, (2017) hasil dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambit yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

2. Pengamatan (Observasi)

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki cirri yang berbeda dengan teknik lain, yaitu wawancara dan angket. Wawancara dan angket selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga pada objek-objek lain. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap fakta yang dibutuhkan oleh peneliti, Observasi merupakan sebuah pengamatan secara langsung terhadap suatu objek yang ada di lingkungan baik itu yang sedang berlangsung atau masih dalam tahap yang meliputi berbagai aktivitas perhatian terhadap suatu kajian objek yang menggunakan pengindraan (Luthfiyah, 2022).

3. Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempertemukan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat mengkonstruksikan makna dalam suatu topik penelitian tertentu (Rifa'I Abubakar, 2021). Dalam melakukan observasi penulis mewawancarai Pegawai Puskesmas.

4. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan secara lisan atau pertanyaan tertulis kepada

responden untuk dijawab. Kusioner dapat diberikan kepada responden secara langsung, internet dan dapat dibuat berupa pertanyaan tertutup atau terbuka (Sulaiman Saat & Sitti Mania, 2020). Dalam penelitian ini penulis menggunakan lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Dalam penelitian setiap jawaban yang diberikan tentunya memiliki jumlah skor atau bobot nilai. yang berbeda-beda seperti berikut ini:

Tabel 3.4 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju(SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2019)

3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square Structural Equestion Model (SEM-PLS) dimana teknik analisis ini bertujuan untuk melakukan analisis jalur (Path) dengan variabel laten (Juliandi, 2018b) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (Indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Adapun pengujian model structural dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan Software Smart PLS.

3.6.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran yaitu korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya. Menurut (Juliandi, 2018b) analisis model pengukuran (Outer model) dengan menggunakan dua pengujian yaitu :

3.6.1.1. Validitas Konvergen

Validitas Konvergen adalah pengukuran model dengan refleksi diindikordinilai melalui korelasi antara item yang dihitung menggunakan smart pls. Untuk menguji Validitas Konvergen melalui 2 kriteria, yaitu:

a. Nilai Loading Factor

Mencerminkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Indikator dengan skor loading rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak efektif dalam mengukur modelnya, nilai skor loading yang diharapkan > 0,7

b. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Mencerminkan sejauh mana varian yang dapat dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang berasal dari kesalahan pengukuran. Nilai AVE di atas 0.5 dianggap sebagai indikasi dimana konstruk tersebut mempunyai validitas konvergen yang baik.

3.6.1.2. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain. Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah menilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT > 0.9 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.1.3. Uji Composite Reliability

Dalam PLS-SEM selain pengujian validitas juga dilakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Hamid & Anwar, 2019). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Rule of Thumb untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0.70. Namun demikian, penggunaan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability.

3.6.1. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural (Inner model) biasanya juga disebut dengan (Inner relation, structural model, dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory (Juliandi, 2018b).

3.6.2.1. R – Square

R – Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk

memprediksi apakah model memiliki model baik atau buruk. Kriteria dari R – Square (Juliandi, 2018b) adalah.

1. Jika nilai (Adjusted) = 0.75 – model adalah substansial (Kuat)
2. Jika nilai (Adjusted) = 0.50 – model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai (Adjusted) = 0.25 – model adalah lemah (buruk)

3.6.2.2. F- Square

Pengukuran F-Square atau effectsize adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F- square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018b).

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3.6.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypothesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

a. Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018b). Kriteria untuk pengujian

hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

1. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan
2. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

b. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantari oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect). (Juliandi, 2018b) adalah:

1. jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/Employee Engagement*), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1 /Pengawasan), (X_2 /Pelatihan) terhadap variabel endogen (Y /kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung
2. jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/Employee Engagement*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ((X_1 /Pengawasan), (X_2 /Pelatihan) terhadap variabel endogen (Y /Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effects* (Pengaruh Total)

Menurut (Juliandi, 2018a) total effects merupakan total dari direct effects (pengaruh langsung) dan indirect effects (pengaruh tidak langsung)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Penelitian

Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba berdiri pada tanggal 12 November 2020 di Jl. Lintas Sumatera, Desa Asam Jawa, Kecamatan Torgamba, Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba memiliki fungsi sebagai pusat pelayanan kesehatan masyarakat yang menyediakan layanan dasar, seperti pencegahan, pengobatan, dan pemulihan kesehatan. Selain itu, puskesmas berperan dalam pembangunan kesehatan di wilayah serta memberdayakan masyarakat agar aktif menjaga dan meningkatkan kesehatan mereka sendiri. Perannya yang menyeluruh menjadikan ujung tombak pelayanan kesehatan di Indonesia.

4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara langsung kepada para pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

4.1.3. Identifikasi Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai tetap Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba sebagai responden. Jumlah total sampel dalam penelitian ini adalah 44 orang, yang diidentifikasi berdasarkan kriteria sebagai berikut:

4.1.3.1. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui Tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 44 deskripsi statistic responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	20	55 %
Perempuan	24	45 %
Total	44	100 %

Sumber: Data diolah 2025

Pada Tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini terdiri dari 20 orang laki-laki (55%) dan 24 orang perempuan (45%). Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba adalah Perempuan. Meskipun demikian, jumlah pegawai Laki-Laki juga cukup signifikan. Komposisi ini mencerminkan adanya keberagaman gender yang seimbang, yang diharapkan dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan institusi secara efektif.

4.1.3.2. Usia

Untuk mengetahui Tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 44 deskripsi statistic responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	20 – 30 Tahun	27	61,4 %
2	30 – 40 Tahun	10	22,7 %
3	>40 Tahun	7	15,9 %
TOTAL		44	100 %

Sumber: Data diolah 2025

Dari tabel 4.2. di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 20–30 tahun sebanyak 27 orang atau 61,4%, usia 30–40 tahun sebanyak 10 orang atau 22,7%, dan yang terakhir yaitu usia > 40 tahun sebanyak 7 orang atau 15,9%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia muda berusia 20–30 tahun. Hal ini diharapkan dapat mendukung pelaksanaan tugas dengan adanya responden yang berada pada usia produktif dan cenderung lebih aktif.

4.1.3.3. Masa Kerja

Untuk mengetahui Tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 44 deskripsi statistic responden dalam penelitian adalah sebagai berikut

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	1 – 5 Tahun	17	38,6 %
2	5 – 10 Tahun	20	45,5 %
3	>10 Tahun	7	15,9 %
Total		44	100 %

Sumber: Data diolah 2025

Dari tabel 4.3 di atas diketahui bahwa masa kerja responden yaitu sebanyak 17 orang atau 38,6% memiliki masa kerja 1–5 tahun, sebanyak 20 orang atau 45,5% memiliki masa kerja 5–10 tahun, dan yang terakhir yaitu sebanyak 7 orang atau 15,9% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 5–10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

4.1.3.4. Pendidikan

Untuk mengetahui Tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 44 deskripsi statistic responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	SMA/SMK	13	29,5 %
2	Diploma	8	18,2 %
3	Sarjana	23	52,3 %
Total		44	100 %

Sumber: Data diolah 2025

Dari tabel 4.4. di atas diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yaitu sebanyak 13 orang atau 29,5% berpendidikan SMA/SMK, sebanyak 8 orang atau 18,2% berpendidikan Diploma, dan yang terakhir yaitu sebanyak 23 orang atau 52,3% berpendidikan Sarjana. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden didominasi oleh lulusan Sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, yang diharapkan dapat mendukung kinerja dan pemahaman terhadap tugas secara lebih optimal.

4.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel terikat (dependent variable) adalah Kinerja Pegawai (Y) dan dua variabel bebas (independent variables) yaitu Pengawasan (X1) dan Pelatihan (X2), serta variabel intervening yaitu *Employee Engagement* (Z). Jawaban responden dinilai dengan skala likert yaitu :

Tabel 4.5
Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2018)

Untuk mengetahui tinggi rendahnya hasil pengukuran masing-masing variabel digunakan lima kategori, antara lain : Sangat Tinggi, Tinggi, Sedang, Rendah, Dan Sangat Rendah, dengan kategori skor yang dilihat dari bobot skala likert.

Tabel 4.6
Kategori Penilaian

Interval	Alternatif Jawaban
$4,2 \leq x \leq 5$	Sangat Baik
$3,4 \leq x < 4,2$	Baik
$2,6 \leq x < 3,4$	Sedang
$1,8 \leq x < 2,6$	Rendah
$1 \leq x < 1,8$	Sangat Rendah

4.1.5. Jawaban Responden

4.1.5.1. Deskripsi Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini, yaitu variabel Kinerja Pegawai (Y) yang dirangkum dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

	Alternatif Jawaban															
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		Skor	Ket	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Hasil Kerja														4,01	Baik	
1	Saya mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi beban kerja saya	6	13,6	28	63,6	8	18,2	1	2,3	1	2,3	44	100	3,84	Baik	

	secara tepat waktu															
2	Saya mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai standar perusahaan	13	29,5	28	63,6	2	4,5	0	-	1	2,3	44	100	4,18	Sangat Baik	
Pengetahuan Pekerjaan														4,07	Baik	
3	Saya mempunyai pengetahuan yang baik tentang cara mengerjakan pekerjaan saya sehingga kualitas hasil kerja saya baik	6	13,6	33	75	3	6,8	1	2,3	1	2,3	44	100	3,95	Baik	
4	Saya mengetahui dengan jelas prosedur kerja dan (SOP) yang berlaku di tempat kerja	16	36,4	25	56,8	0	-	2	4,5	1	2,3	44	100	4,20	Sangat Baik	
Inisiatif														3,78	Baik	
5	Saya melakukan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu perintah	9	20,5	32	72,7	1	2,3	1	2,3	1	2,3	44	100	4,07	Baik	
6	Saya mempunyai inisiatif sendiri dalam menangani masalah-masalah yang timbul pada pekerjaan saya	2	4,5	20	45,5	21	47,7	0	-	1	2,3	44	100	3,50	Baik	
Sikap														4,05	Baik	
7	Saya selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas	5	11,4	32	72,7	4	9,1	2	4,5	1	2,3	44	100	3,86	Baik	
8	Saya selalu melayani pasien dengan baik dan cepat tanggap	18	40,9	23	52,3	1	2,3	0	-	2	4,5	44	100	4,25	Sangat Tinggi	
Disiplin waktu dan Absensi														3,81	Baik	
9	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja	8	18,2	32	72,7	2	4,5	1	2,3	1	2,3	44	100	4,02	Baik	
10	Saya selalu menjalankan tugas selama jam kerja	5	11,4	20	45,5	17	38,6	1	2,3	1	2,3	44	100	3,61	Baik	
Rata-Rata														3,94	Baik	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel 4.7. di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Kinerja Karyawan bahwa :

a. Indikator Hasil Kerja (Y)

1. Pada pertanyaan “Saya mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi beban kerja saya secara tepat waktu”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” kemungkinan memiliki manajemen waktu yang baik, terbiasa mengatur prioritas pekerjaan, serta mampu bekerja secara fokus meskipun beban kerja cukup tinggi. Mereka merasakan bahwa sistem pembagian kerja sesuai dengan kemampuan mereka. Responden yang menjawab “Setuju” menunjukkan mayoritas pegawai cukup mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun masih ada kalanya menghadapi hambatan teknis atau kondisi lapangan yang membuat penyelesaian tugas

sedikit tertunda. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa beban kerja terlalu banyak atau tidak sebanding dengan jumlah tenaga yang ada, sehingga sering kali pekerjaan tidak selesai sesuai target. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” mungkin responden mengalami kesulitan besar dalam mengatur waktu atau menghadapi gangguan eksternal yang menghambat penyelesaian pekerjaannya. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak setuju” kemungkinan responden merasa kewalahan dengan beban kerja, kurang dukungan rekan kerja, atau tidak adanya pembagian kerja yang jelas.

2. Pertanyaan “Saya mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai standar perusahaan”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden menilai dirinya benar-benar mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas karena memiliki keterampilan dan pemahaman standar pelayanan yang baik sehingga mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar perusahaan. Responden yang menjawab “Setuju” responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai cukup percaya diri dengan hasil kerjanya, meskipun mungkin belum sepenuhnya sesuai standar yang diharapkan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” bisa jadi responden merasa kualitas pekerjaannya masih perlu diperbaiki karena keterbatasan pengalaman atau kurangnya arahan. Responden yang menjawab “Tidak setuju” tidak ada, menandakan sebagian besar pegawai cukup yakin akan kualitas kerjanya. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” menunjukkan ada pegawai yang merasa peker-

jaannya belum sesuai standar, kemungkinan karena terbatasnya kemampuan teknis atau lemahnya pengawasan.

b. Indikator Pengetahuan Pekerjaan

3. Pertanyaan “Saya mempunyai pengetahuan yang baik tentang cara mengerjakan pekerjaan saya sehingga kualitas hasil kerja saya baik”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” pegawai merasa sudah cukup terampil, mengikuti pelatihan, dan menguasai prosedur kerja dengan baik. Responden yang menjawab “Setuju” mayoritas pegawai cukup paham cara kerjanya, namun ada kalanya mereka masih membutuhkan arahan tambahan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” pegawai menilai pengetahuannya masih terbatas, mungkin karena kurang pengalaman atau kurang sosialisasi mengenai (SOP). Responden yang menjawab “Tidak Setuju” pegawai merasa tidak menguasai pekerjaan, kemungkinan karena beban kerja berbeda dari keahlian mereka. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” pegawai merasa tidak memiliki pemahaman yang memadai sama sekali tentang pekerjaannya.
4. Pertanyaan “ Saya mengetahui dengan jelas prosedur kerja dan (SOP) yang berlaku di tempat kerja”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” berarti mereka sudah memahami dengan jelas (SOP) yang berlaku dan mampu menerapkannya dalam kerja sehari-hari. Responden yang menjawab “Setuju” berarti cukup banyak pegawai memahami (SOP), tetapi belum selalu konsisten melaksanakannya. Responden yang menjawab “Kurang Setuju tidak ada, artinya sebagian besar pegawai minimal mengetahui tentang (SOP). Responden yang menjawab “Tidak Setuju”

menilai bahwa (SOP) tidak selalu jelas atau belum disosialisasikan dengan baik. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” merasa tidak memahami (SOP) sama sekali.

c. Indikator Inisiatif

5. Pertanyaan “ Saya melakukan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu perintah”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” menunjukkan pegawai memiliki motivasi kerja tinggi, mandiri, dan proaktif. Responden yang menjawab “Setuju” adalah mayoritas pegawai yang cukup mandiri namun masih ada kalanya menunggu instruksi untuk melakukan pekerjaannya. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” berarti ada pegawai yang masih pasif dan hanya bekerja bila diperintahkan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” kemungkinan menunjukkan pegawai sangat bergantung pada arahan yang diberikan oleh atasan. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” menandakan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
6. Pertanyaan “ Saya mempunyai inisiatif sendiri dalam menangani masalah-masalah yang timbul pada pekerjaan saya”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden ini mampu berpikir kreatif dan cepat dalam mencari solusi ketika ada kendala. Responden yang menjawab “Setuju ” sebagian responden cukup mampu mengambil inisiatif, walaupun untuk masalah besar masih menunggu arahan atasan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” banyak responden di kategori ini merasa belum percaya diri mengambil keputusan sendiri, sehingga lebih memilih menunggu instruksi dari atasan. Responden yang menjawab “Tidak Set-

uju” tidak ada responden di kategori ini.. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak setuju” responden ini benar-benar tidak pernah mengambil inisiatif, menandakan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

d. Indikator Sikap

7. Pertanyaan “ Saya selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa mampu menjaga semangat kerja, didorong oleh motivasi pribadi dan rasa tanggung jawab terhadap pasien. Responden yang menjawab “Setuju” responden cukup mampu menjaga semangat kerja, walaupun kadang menurun akibat beban kerja atau kelelahan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa kurang mampu menjaga semangat secara konsisten. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden tidak mampu menjaga semangat, cenderung bekerja hanya sebagai rutinitas. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden sama sekali tidak memiliki semangat kerja, menunjukkan adanya masalah motivasi serius.
8. Pertanyaan “Saya selalu melayani pasien dengan baik dan cepat tanggap”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa mampu melayani pasien dengan sigap, sabar, dan ramah, sesuai etika pelayanan kesehatan. Responden yang menjawab “Setuju” responden cukup mampu melayani dengan baik, meski kadang terburu-buru saat pasien banyak. Responden yang menjawab “Kurang setuju” responden merasa belum mampu sepenuhnya, bisa jadi karena kurang sabar atau keterbatasan waktu. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” tidak ada responden yang

sepenuhnya tidak mampu, Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden benar-benar tidak mampu memberikan pelayanan baik, menunjukkan rendahnya empati dan tanggung jawabnya.

e. Indikator Disiplin waktu dan Absensi

9. Pertanyaan “Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden mampu menjaga disiplin waktu karena sadar pentingnya pelayanan yang tepat waktu bagi pasien. Responden yang menjawab “Setuju” responden cukup mampu hadir tepat waktu, walaupun kadang ada hambatan pribadi atau perjalanan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa belum mampu sepenuhnya disiplin karena masih sering terlambat. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden tidak mampu menjaga ketepatan waktu. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden sama sekali tidak mampu menjaga disiplin waktu, sering datang terlambat tanpa alasan jelas.
10. Pertanyaan “Saya selalu menjalankan tugas selama jam kerja”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa mampu memanfaatkan waktu kerja sepenuhnya untuk tugas puskesmas. Responden yang menjawab “Setuju” responden merasa cukup mampu menjalankan tugas, walau kadang masih teralihkan dengan hal lain. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden belum sepenuhnya mampu konsisten bekerja selama jam kerja, bisa karena kelelahan atau kurang motivasi. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden tidak mampu menjalankan tugas dengan disiplin, mungkin sering meninggalkan pekerjaan. Dan re-

sponden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden benar-benar tidak mampu menggunakan jam kerja secara maksimal, menunjukkan lemahnya etos kerja.

Berdasarkan dari hasil penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Puskesmas Aek Batu mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, terutama pada aspek kualitas kerja, pengetahuan (SOP), sikap melayani pasien, serta disiplin waktu. Namun, terdapat masalah utama pada aspek inisiatif dan pemanfaatan jam kerja, di mana masih ada pegawai yang kurang mampu mengambil tindakan mandiri dan belum optimal menggunakan jam kerja sepenuhnya. Hal ini sejalan dengan identifikasi masalah penelitian, yaitu bahwa kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu masih belum optimal sehingga realisasi program kerja belum mencapai target.

4.1.5.2. Variabel Pengawasan (X_1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pengawasan (X_1) sebagai berikut:

Tabel 4.8.

Skor Angket Untuk Variabel Pengawasan (X_1)

	Alternatif Jawaban														
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Menetapkan standar														3,89	Baik
1	Puskesmas tempat saya bekerja menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas untuk setiap layanan.	13	29,5	18	40,9	10	22,7	2	4,	1	2,3	44	100	3,89	Baik
2	Pengawasan yang dilakukan di puskesmas ini dengan cara membandingkan hasil kerjadengan standar	13	29,5	18	40,9	9	20,5	3	6,8	1	2,3	44	100	3,89	Baik

Pengukuran														3,76	Baik
3	Di puskesmas ini, Pencapaian kinerja diukur secara berkala setiap bulannya	9	20,5	17	38,6	15	34,1	2	4,5	1	2,3	44	100	3,70	Baik
4	Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala untuk mengetahui perkembangan pegawai	10	22,7	20	45,5	11	25,0	2	4,5	1	2,3	44	100	3,82	Baik
Melakukan tindakan														3,92	Baik
5	Jika ditemukan kekurangan dalam kinerja, pimpinan segera memberikan arahan perbaikan	13	29,5	19	43,2	8	18,2	3	6,8	1	2,3	44	100	3,91	Baik
6	Bila terjadi penyimpangan realisasi pekerjaan dari standar yang ditetapkan atasan meminta agar dilakukan tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut	17	38,6	11	25,0	12	27,3	3	6,8	1	2,3	44	100	3,93	Baik
Rata Rata														3,85	Baik

Sumber :Hasil pengolahan data (2025)

Dari tabel 4.8. di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Pengawasan (X1) bahwa :

a. Indikator Menetapkan standar

1. Pada pertanyaan “Puskesmas tempat saya bekerja menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas untuk setiap layanan”. Responden yang menjawab “ Sangat Setuju” responden ini merasakan bahwa SOP di Puskesmas Aek Batu sudah tersusun dengan jelas dan menjadi pedoman kerja dalam memberikan layanan. Mereka merasa adanya aturan baku mempermudah dalam bekerja. Responden yang menjawab “Setuju” responden setuju karena (SOP) memang ada dan digunakan, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten, sehingga mereka masih menilai cukup baik namun tidak sempurna. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” merasa bahwa meskipun (SOP) ada, penerapannya tidak sepenuhnya berjalan. Ada kondisi dimana pegawai bekerja tanpa benar-benar

berpedoman pada (SOP). Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden beranggapan (SOP) yang ada tidak jelas atau jarang dijadikan pedoman sehingga mereka merasa pengawasan terhadap standar belum dilaksanakan dengan baik. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden merasa bahwa (SOP) sama sekali tidak diterapkan atau tidak dirasakan dalam praktik kerja sehari-hari.

2. Pertanyaan “Pengawasan yang dilakukan di puskesmas ini dengan cara mem-bandingkan hasil kerja dengan standar”. responden yang menjawab “Sangat Setuju” mereka yakin bahwa pengawasan di Puskesmas benar-benar membandingkan hasil kerja pegawai dengan standar yang sudah ditentukan. Responden yang menjawab “Setuju” menilai bahwa perbandingan dengan standar memang dilakukan, tetapi belum merata ke semua bidang kerja. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa pengawasan ada, namun lebih banyak sebatas formalitas tanpa perbandingan detail terhadap standar kerja. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden menilai pengawasan lebih sering hanya mengawasi secara umum tanpa mengacu ke standar tertentu. Dan yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden merasa sama sekali tidak merasakan adanya pengawasan yang berbasis standar kerja.

b. Indikator Pengukuran

3. Pertanyaan “Di puskesmas ini, Pencapaian kinerja diukur secara berkala setiap bulannya”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden yakin adanya evaluasi rutin tiap bulan yang terukur dengan baik. Responden yang menjawab “Setuju” responden menilai pengukuran kinerja

memang dilakukan bulanan, meski terkadang tidak menyeluruh untuk semua pegawai. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa evaluasi tidak dilakukan secara konsisten tiap bulan, kadang terlambat atau bahkan tidak ada. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden menganggap tidak ada pengukuran kinerja bulanan secara jelas, mereka merasa hasil kerja hanya dinilai secara umum. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden merasa sama sekali tidak melihat adanya evaluasi rutin atau terstruktur terkait pencapaian kerja pegawai.

4. Pertanyaan “Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala untuk mengetahui perkembangan pegawai” Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa evaluasi benar-benar membantu menilai perkembangan individu pegawai. Responden yang menjawab “Setuju” responden menilai pengukuran perkembangan pegawai memang ada, tetapi tidak selalu detail atau mendalam. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasakan pengukuran kinerja hanya formalitas dan tidak terlalu fokus pada perkembangan pegawai. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” mereka merasa tidak ada perhatian khusus terhadap perkembangan pegawai, sehingga pengukuran dianggap tidak berjalan. Dan yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” mereka Sama sekali tidak pernah merasakan adanya penilaian perkembangan kinerja secara terstruktur.

c. Melakukan Tindakan

5. Pertanyaan “Jika ditemukan kekurangan dalam kinerja, pimpinan segera memberikan arahan perbaikan”. Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa pimpinan responsif dan langsung memberi arahan ketika ada kesalahan kerja. Responden yang menjawab “Setuju” responden menilai pimpinan memang memberi arahan, tetapi terkadang terlambat atau tidak selalu cepat menanggapi kekurangan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa pimpinan tidak selalu memberikan arahan jelas, kadang membiarkan pegawai mencari solusi sendiri. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden menilai pimpinan jarang memberikan arahan meskipun ada kekurangan dalam kinerja. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden tidak merasakan adanya tindakan atau arahan dari pimpinan ketika terjadi kekurangan dalam pekerjaan.

6. Pertanyaan “Bila terjadi penyimpangan realisasi pekerjaan dari standar yang ditetapkan atasan meminta agar dilakukan tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut” Responden yang menjawab “Sangat Setuju” responden merasa setiap penyimpangan langsung ditindaklanjuti dengan koreksi oleh atasan. Responden yang menjawab “Setuju” responden menilai tindakan koreksi ada, namun tidak selalu konsisten dan terkadang hanya untuk kasus tertentu. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden merasa koreksi lebih sering dilakukan secara umum tanpa benar-benar memperbaiki penyimpangan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” responden menganggap koreksi jarang dilakukan, sehingga penyimpangan bisa berulang.

Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” menjawab respon en tidak merasakan adanya tindakan koreksi atas penyimpangan kerja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba belum terimplementasi dengan baik secara menyeluruh. Hal ini terlihat dari masih adanya responden yang memilih kurang setuju, tidak setuju, bahkan sangat tidak setuju pada setiap indikator, baik pada penetapan standar, pengukuran kinerja, maupun tindakan korektif. Meskipun sebagian besar responden mengakui adanya (SOP), pengukuran, dan tindak lanjut pimpinan, pelaksanaannya dinilai belum konsisten dan merata. Dengan demikian, identifikasi masalah utama dalam penelitian ini adalah kurangnya efektivitas pengawasan yang berdampak pada belum optimalnya penerapan standar kerja, pengukuran kinerja, serta tindak korektif di Puskesmas Aek Batu.

4.1.5.3. Variabel Pelatihan (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pelatihan (X2) sebagai berikut :

Tabel 4.9

Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan (X₂)

Alternatif Jawaban															
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		Skor	Ket
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pengarahan pelatihan														3,98	Baik
1	Sebelum pelatihan dimulai, Peserta diberi pengarahan yang jelas dan tidak berbelit-belit	13	29,5	17	38,6	11	25	2	4,5	1	2,3	44	100	3.89	Baik
2	Dalam pelatihan, Pelatih memberikan arahan yang tepat sasaran	18	40,9	13	29,5	10	22,7	2	4,5	1	2,3	44	100	4.07	Baik
Pemilihan peserta latihan														3,96	Baik
3	Menurut saya, Peseta pelatihan adalah orang yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan	17	38,6	13	29,5	9	20,5	4	9,1	1	2,3	44	100	3,93	Baik

4	Saya menilai pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	15	34,1	17	38,6	10	22,7	1	2,3	1	2,3	44	100	4,00	Baik
Minat peserta pelatihan														3,81	Baik
5	Pegawai di puskesmas ini sangat berminat mengikuti pelatihan	11	25	19	43,2	11	25	2	4,5	1	2,3	44	100	3,80	Baik
6	Semasa pelatihan, Peserta pelatihan sangat bersemangat mengikuti seluruh kegiatan pelatihan	13	29,5	19	43,2	7	15,9	4	9,1	1	2,3	44	100	3,82	Baik
Materi pelatihan														3,87	Baik
7	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.	16	36,4	13	29,5	12	27,3	1	2,3	2	4,5	44	100	3,86	Baik
8	Materi pelatihan yang disampaikan merupakan hal yang baru yang sangat bermanfaat dalam melaksanakan pelaksanaan pekerjaan saya	16	36,4	13	29,5	12	27,3	2	4,5	1	2,3	44	100	3,89	Baik
Pengenalan materi pelatihan														3,87	Baik
9	Materi pelatihan diperkenalkan terlebih dahulu sebelum pembahasan mendalam dilakukan	12	27,3	20	45,5	10	22,7	0	-	2	4,5	44	100	3,91	Baik
10	Pengenalan materi dilakukan dengan metode yang menarik dan interaktif	16	36,4	12	27,3	11	25	4	9,1	1	2,3	44	100	3,84	Baik
Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan														4,02	Baik
11	Peralatan yang disediakan memadai untuk mendukung proses pelatihan	13	29,5	20	45,5	9	20,5	1	2,3	1	2,3	44	100	3,95	Baik
12	Ketersediaan alat pelatihan membantu peserta memahami materi dengan lebih baik	17	38,6	16	36,4	9	20,5	1	2,3	1	2,3	44	100	4,09	Baik
Rata Rata														3,91	Baik

Sumber :Hasil pengolahan data (2025)

Dari tabel 4.9. di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Pelatihan (X2) bahwa :

a. Pengarahan pelatihan

1. Pernyataan “Sebelum pelatihan dimulai, Peserta diberi pengarahan yang jelas dan tidak berbelit-belit”, responden menjawab “Sangat Setuju” responden menilai bahwa pengarahan yang diberikan sebelum pelatihan sudah jelas, ringkas, dan mudah dipahami. Mereka merasa pengarahan tersebut membantu mereka memahami alur kegiatan pelatihan sehingga lebih siap mengikuti setiap tahapannya. Responden yang menjawab “Setuju” Responden ini juga merasakan pengarahan yang baik, hanya saja ada sebagian yang menganggap bahwa penjelasan masih perlu ditambah con-

toh atau ilustrasi agar lebih mudah diterapkan dalam pekerjaan.. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Beberapa responden menilai pengarahan sebelum pelatihan masih ada yang kurang, misalnya penjelasan terlalu singkat atau kurang detail mengenai teknis kegiatan, sehingga mereka merasa belum sepenuhnya siap.. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden yang memilih tidak setuju merasa pengarahan yang diberikan tidak jelas, kadang bertele-tele, dan kurang membantu mereka memahami tujuan pelatihan.. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini beranggapan pengarahan yang diberikan jauh dari harapan, bahkan terkesan tidak sistematis sehingga mereka kesulitan memahami maksud instruktur.

2. Pernyataan “Dalam pelatihan, Pelatih memberikan arahan yang tepat sasaran”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden menilai instruktur atau pelatih mampu menyampaikan arahan sesuai dengan kebutuhan peserta, tidak keluar dari topik, dan mudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari di puskesmas. Responden yang menjawab “Setuju” Responden setuju karena arahan pelatih cukup membantu, meskipun beberapa merasa arahan tersebut masih bisa lebih disesuaikan dengan kondisi pekerjaan mereka. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Beberapa responden merasa arahan pelatih kadang kurang tepat sasaran atau terlalu umum sehingga tidak langsung bisa dipraktikkan dalam pekerjaan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini menilai bahwa arahan pelatih tidak sesuai kebutuhan mereka, terlalu jauh dari kondisi nyata yang dihadapi di lapangan. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak

Setuju” Mereka merasa arahan pelatih sama sekali tidak sesuai dengan tujuan pelatihan dan tidak bermanfaat untuk pekerjaan.

b. Indikator Pemilihan peserta Latihan

3. Pernyataan “Menurut saya, Peserta pelatihan adalah orang yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden percaya bahwa peserta yang dipilih memang sesuai kriteria, seperti bidang tugas, pengalaman, dan kebutuhan kompetensi. Hal ini membuat pelatihan berjalan lebih efektif. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka juga menganggap peserta sesuai syarat, namun ada beberapa yang merasa pemilihan masih belum sepenuhnya merata, karena tidak semua pegawai diberi kesempatan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Responden ini menilai bahwa masih ada pegawai yang tidak sesuai syarat ikut serta, misalnya bukan bidang kerjanya atau belum memiliki dasar kompetensi yang tepat. Responden yang menjawab „Tidak Setuju” Mereka menilai bahwa pemilihan peserta tidak objektif, lebih berdasarkan faktor tertentu seperti kedekatan atau kesempatan, bukan murni kebutuhan pekerjaan. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden merasa sama sekali tidak ada pertimbangan persyaratan dalam memilih peserta pelatihan.
4. Pernyataan “Saya menilai pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden ini merasakan manfaat langsung dari pelatihan karena materi benar-benar sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka juga menilai pelatihan

cukup sesuai, meskipun ada beberapa bagian materi yang tidak sepenuhnya berkaitan dengan pekerjaan mereka. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Sebagian responden merasa materi pelatihan masih bersifat umum dan belum benar-benar menjawab kebutuhan spesifik di tempat kerja. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini menilai pelatihan yang ada kurang relevan dengan tugas sehari-hari. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka berpendapat pelatihan tidak ada kaitannya sama sekali dengan pekerjaan mereka.

c. Minat peserta pelatihan

5. Pernyataan “Saya menilai pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden sangat antusias mengikuti pelatihan karena merasa pelatihan memberi peluang untuk meningkatkan keterampilan dan karier. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka juga berminat, namun motivasi mereka lebih karena tuntutan pekerjaan daripada keinginan pribadi.. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Sebagian responden merasa kurang berminat karena jadwal pelatihan mengganggu pekerjaan utama, atau materi pelatihan dianggap kurang menarik. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini merasa tidak ada minat sama sekali, mungkin karena mereka merasa pelatihan tidak memberikan manfaat bagi posisi mereka. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka beranggapan pelatihan membuang waktu dan tidak relevan sama sekali dengan pekerjaan mereka.

6. Pertanyaan “Pegawai di puskesmas ini sangat berminat mengikuti pelatihan”, responden menjawab “Sangat Setuju”. Responden menilai suasana pelatihan menyenangkan, materi menarik, dan metode pelatih interaktif sehingga membuat mereka bersemangat. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka mengikuti dengan semangat, meski ada kalanya merasa lelah karena waktu pelatihan cukup panjang. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Beberapa responden merasa tidak sepenuhnya semangat karena materi terlalu padat atau penyampaiannya monoton. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini merasa pelatihan membosankan dan tidak menumbuhkan motivasi. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka merasa sama sekali tidak ada semangat mengikuti pelatihan, mungkin karena tidak sesuai bidang atau metode pelatihan kurang tepat.

d. Materi Pelatihan

7. Pertanyaan “Saya merasa materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden merasa materi benar-benar sesuai dengan tujuan pelatihan, yaitu meningkatkan keterampilan pegawai puskesmas. Materi disusun sistematis dan langsung mendukung kompetensi yang dibutuhkan. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menganggap materi cukup sesuai, namun masih ada bagian yang kurang mendalam sehingga tidak sepenuhnya mencakup tujuan pelatihan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Sebagian responden menilai materi kadang terlalu umum, kurang fokus pada kebutuhan teknis pekerjaan di puskesmas, sehingga tujuan pelatihan

belum tercapai sepenuhnya. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai materi tidak sesuai tujuan, misalnya lebih banyak teori dibanding praktik nyata yang seharusnya dibutuhkan. Dan responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini merasa materi pelatihan sama sekali tidak relevan dengan tujuan yang diharapkan.

8. Pertanyaan “Materi pelatihan yang disampaikan merupakan hal yang baru yang sangat bermanfaat dalam melancarkan pelaksanaan pekerjaan saya”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden menilai penyampaian materi sederhana, jelas, dengan contoh nyata sehingga mudah dimengerti oleh peserta. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka merasa materi cukup mudah dipahami, meskipun ada beberapa istilah teknis yang butuh penjelasan lebih lanjut. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka merasa materi cukup mudah dipahami, meskipun ada beberapa istilah teknis yang butuh penjelasan lebih lanjut. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka beranggapan materi sulit dipahami karena metode penyampaian terlalu cepat dan monoton. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini merasa materi tidak dapat dipahami sama sekali sehingga tidak bermanfaat.

e. Pengenalan materi pelatihan

7. Pertanyaan “Materi pelatihan diperkenalkan terlebih dahulu sebelum pembahasan mendalam dilakukan”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden merasa pengenalan materi sebelum pelatihan membantu mereka mengetahui gambaran umum kegiatan, sehingga lebih siap mengikuti pelatihan. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai

instruktur sudah memberi pengenalan, tetapi kadang terlalu singkat sehingga tidak semua peserta memahami dengan baik. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Responden merasa pengenalan materi kurang jelas, hanya sekadar formalitas tanpa penjelasan detail.. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai instruktur tidak memberikan pengenalan yang memadai, langsung masuk ke materi inti sehingga peserta bingung. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini beranggapan tidak ada pengenalan materi sama sekali..

8. Pertanyaan “Pengenalan materi dilakukan dengan metode yang menarik dan interaktif”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden merasa pengenalan materi benar-benar bermanfaat, karena mereka sudah mengetahui alur pembahasan sehingga lebih mudah memahami isi pelatihan. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menganggap pengenalan materi cukup membantu, walaupun ada sebagian yang masih merasa butuh penjelasan tambahan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Responden merasa pengenalan materi kurang efektif, karena penjelasan terlalu singkat dan tidak detail. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai pengenalan materi tidak memberikan dampak nyata terhadap pemahaman isi pelatihan. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden merasa pengenalan materi sama sekali tidak membantu pemahaman.

f. Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan

9. Pernyataan “Peralatan yang disediakan memadai untuk mendukung proses pelatihan”, responden menjawab “Sangat Setuju” esponden merasa alat-

alat pelatihan yang tersedia sudah cukup memadai sehingga tidak menghambat jalannya pelatihan. Dengan alat yang lengkap, peserta lebih mudah mengikuti arahan pelatih tanpa kesulitan teknis.. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai peralatan cukup menunjang, meskipun mungkin ada beberapa hal yang masih bisa diperbaiki seperti jumlah alat yang terbatas atau tidak semua pegawai bisa langsung menggunakannya. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Sebagian merasa ketersediaan alat masih terbatas, sehingga tidak semua peserta bisa menggunakan secara bergantian dengan optimal. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas pembelajaran praktik. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden menilai peralatan kurang memadai sehingga pelatihan tidak berjalan maksimal. Hal ini mungkin disebabkan kondisi alat yang rusak atau jumlahnya tidak sesuai dengan peserta.. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka benar-benar merasa alat tidak mendukung jalannya pelatihan sama sekali, sehingga pembelajaran hanya fokus pada teori tanpa praktik yang efektif.

10. Pernyataan “Ketersediaan alat pelatihan membantu peserta memahami materi dengan lebih baik”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden ini merasakan secara langsung bahwa alat pelatihan sangat membantu pemahaman materi. Dengan praktik langsung menggunakan peralatan, teori yang diajarkan menjadi lebih mudah dipahami. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka mengakui alat pelatihan mendukung pemahaman, meski tidak selalu bisa digunakan maksimal oleh semua peserta. Misalnya, karena jumlah alat terbatas sehingga harus bergantian..

Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Ada sebagian peserta yang merasa alat tidak terlalu membantu pemahaman materi. Kemungkinan karena penggunaan alat tidak dijelaskan secara rinci oleh pelatih atau peserta tidak mendapat kesempatan mencoba. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini menilai bahwa meskipun ada alat, penggunaannya tidak efektif untuk memperdalam pemahaman, mungkin karena kurang relevan dengan pekerjaan sehari-hari. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka berpendapat alat sama sekali tidak memberikan kontribusi dalam membantu memahami materi, sehingga pelatihan dianggap kurang bermanfaat.

Berdasarkan penjelasan dari table diatas terlihat bahwa sebagian besar pegawai menilai pelatihan sudah cukup baik dari sisi pengarahannya, pemilihan peserta, minat, materi, metode pengenalan, hingga ketersediaan alat. Namun, masih ada sebagian responden yang kurang puas dengan beberapa aspek, misalnya relevansi materi dengan pekerjaan, metode penyampaian yang kurang menarik, atau keterbatasan fasilitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan dianggap bermanfaat, belum semua pegawai merasa pelatihan sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan kerja mereka. Kondisi ini sejalan dengan identifikasi masalah utama, yaitu masih ada pegawai yang belum mengikuti pelatihan sehingga manfaatnya belum merata. Jika pelatihan dapat diperluas cakupannya dan disesuaikan lebih baik dengan kebutuhan pekerjaan, maka kualitas kinerja pegawai di Puskesmas Aek Batu dapat meningkat secara lebih menyeluruh.

4.1.5.4. Variable *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Employee Engagemnet* sebagai berikut :

Tabel 4.10

Skor Angket Untuk Variabel *Employee Engagement* (Z)

Alternatif Jawaban																
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		Skor	Ket	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Lingkungan kerja															3,76	Baik
1	Lingkungan kerja yang bersih, aman dan fasilitas kerja ditempat kerja saya sudah cukup memadai sehingga membuat saya lebih bersemangat	8	18,2	32	72,7	1	2,3	1	2,3	2	4,5	44	100	3,98	Baik	
2	Saya merasa hubungan antar pegawai dan dengan atasan dipuskesmas ini sangat harmonis	1	2,3	27	61,4	13	29,5	1	2,3	2	4,5	44	100	3,55	Baik	
Kepemimpinan															4,11	Baik
3	Saya menilai bahwa pimpinan puskesmas mampu mengarahkan dan menggerakkan pegawai untuk termotivasi melaksanakan pekerjaan dengan baik	6	13,6	33	75	3	6,8	1	2,3	1	2,3	44	100	3,95	Baik	
4	Saya menilai pimpinan puskesmas mengambil keputusan dengan terlebih dahulu mengkomunikasikannya dengan para pegawai	17	38,6	24	54,5	2	4,5	0	-	1	2,3	44	100	4,27	Sangat Baik	
Tim dan Hubungan Rekan Kerja															3,85	Baik
5	Dipuskesmas ini para pegawai selalu bekerja sama dengan sebuah tim	2	4,5	25	56,8	15	34,1	1	2,3	1	2,3	44	100	3,59	Baik	
6	Para pegawai dipuskesmas ini selalu menjalin interaksi sosial yang baik dan saling tolong menolong dalam melaksanakan tugas	11	25	30	68,2	1	2,3	1	2,3	1	2,3	44	100	4,11	Baik	
Pelatihan dan Pengembangan Karir															4,18	Baik
7	Para pegawai dipuskesmas ini mempunyai kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja	11	25	30	68,2	1	2,3	1	2,3	1	2,3	44	100	4,11	Baik	
8	Pegawai dipuskesmas ini mendapat perhatian dari pimpinan untuk pengembangan karir yang lebih baik	16	36,4	25	56,8	2	4,5	0	-	1	2,3	44	100	4,25	Baik	
Kompensasi															3,87	Baik

9	Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	2	4,5	29	65,9	11	25	1	2,3	1	2,3	44	100	3,68	Baik
10	Pegawai dipuskesmas ini mendapat berbagai fasilitas diluar gaji dan tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan	9	20,5	32	72,7	1	2,3	1	2,3	1	2,3	44	100	4,07	Baik
Kebijakan Organisasi														3,46	Baik
11	Saya merasa bahwa aturan dan pedoman dipuskesmas ini dirancang untuk mengarahkan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi	2	4,5	21	47,7	19	43,2	1	2,3	1	2,3	44	100	3,50	Baik
12	Kebijakan yang diambil dipuskesmas ini berupa upaya mencapai tujuan, melakukan efesiensi dan mendorong kepatuhan terhadap visi organisasi	3	6,8	16	36,4	23	52,3	1	2,3	1	2,3	44	100	3,43	Baik
Kesejahteraan Kerja														4,07	Baik
13	Dipuskesmas ini kesejahteraan fisik, mental, dan ekonomi pegawai menjadi perhatian atasan dan telah dirasakan oleh pegawai	12	27,3	29	65,9	1	2,3	1	2,3	1	2,3	44	100	4,14	Baik
14	Pimpinan puskesmas selalu mendorong pegawai agar mempunyai hubungan kerja yang positif dan menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan	8	18,2	32	72,7	1	2,3	2	4,5	1	2,3	44	100	4,00	Baik
Rata- Rata														3,9	Baik

Sumber :Hasil pengolahan data (2025)

a. Lingkungan kerja

1. Pernyataan “Lingkungan kerja yang bersih, aman dan fasilitas kerja di tempat kerja saya sudah cukup memadai sehingga membuat saya lebih bersemangat”, responden menjawab “Sangat Setuju” Mayoritas pegawai merasa kondisi kerja sudah mendukung semangat kerja. Lingkungan yang bersih dan aman memang penting karena menciptakan kenyamanan dan rasa aman dalam melaksanakan tugas. Responden yang menjawab “Setuju” Sebagian kecil pegawai mungkin merasa fasilitas masih kurang (misalnya alat kesehatan tidak lengkap, ruangan kerja sempit, atau sirkulasi udara kurang baik).. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Sebagian kecil pegawai menilai masih ada keterbatasan, misalnya fasilitas

kesehatan, ventilasi, atau sarana pendukung kerja belum memadai.. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Ada pegawai yang merasa fasilitas dan kebersihan belum memenuhi harapan, sehingga membuat kenyamanan dan produktivitas terganggu. Dan Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden ini kemungkinan merasa lingkungan kerja jauh dari standar ideal, misalnya ada bagian yang kotor, kurang aman, atau sarana sangat terbatas sehingga menurunkan semangat kerja

2. Pernyataan “Saya merasa hubungan antar pegawai dan dengan atasan di puskesmas ini sangat harmonis”, responden menjawab “Sangat Setuju” Merasa hubungan kerja di Puskesmas sangat baik, penuh keakraban, sehingga menimbulkan kenyamanan bekerja. Responden yang menjawab “Setuju” Mayoritas merasa interaksi sosial cukup baik, komunikasi berjalan lancar meski terkadang ada perbedaan pendapat. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Cukup banyak pegawai merasakan adanya gesekan antarpegawai, misalnya kurang kompak, adanya persaingan, atau miskomunikasi dengan atasan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Menilai hubungan antarpegawai tidak harmonis, mungkin karena konflik kerja atau kurangnya kerjasama. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Merasa hubungan kerja di Puskesmas buruk, bisa karena komunikasi yang buruk, adanya kelompok tertentu, atau kurangnya perhatian atasan dalam membangun kebersamaan.

b. Kepemimpinan

3. Pernyataan “Saya menilai bahwa pimpinan puskesmas mampu mengarahkan dan menggerakkan pegawai untuk termotivasi

melaksanakan pekerjaan dengan baik”, responden menjawab “Sangat Setuju” Merasa kepemimpinan sangat efektif dalam memberi arahan dan dorongan kerja. Responden yang menjawab “Setuju” Sebagian besar menilai pimpinan cukup mampu memotivasi, walau mungkin belum maksimal di semua situasi. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Ada yang merasa arahan pimpinan kurang jelas atau motivasi tidak konsisten. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Menilai pimpinan tidak bisa memotivasi, mungkin karena gaya kepemimpinan kaku. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Sangat kecewa dengan gaya kepemimpinan, merasa tidak ada dorongan sama sekali.

4. Pernyataan “Saya menilai pimpinan puskesmas mengambil keputusan dengan terlebih dahulu mengkomunikasikannya dengan para pegawai”, responden menjawab “Sangat Setuju” Merasakan keputusan pimpinan selalu transparan, sehingga menumbuhkan rasa dihargai. Responden yang menjawab “Setuju” Mayoritas merasa sudah cukup dilibatkan, walau tidak selalu penuh. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Ada pegawai merasa komunikasi hanya sebagian kecil, keputusan sering langsung diambil. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” tidak ada yang menilai sepenuhnya tidak dikomunikasikan. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Sangat kecewa dengan gaya kepemimpinan, Merasa tidak pernah diajak komunikasi, sehingga menimbulkan rasa tidak puas.

c. Tim dan Hubungan Rekan Kerja

5. Pernyataan “Di puskesmas ini para pegawai selalu bekerja sama dengan sebuah tim”, responden menjawab “Sangat Setuju” Responden yang menjawab sangat setuju merasa bahwa kerja sama tim di Puskesmas Aek Batu sudah terjalin dengan sangat baik. Mereka melihat adanya koordinasi yang solid, pembagian tugas yang jelas, dan adanya rasa kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Responden yang menjawab “Setuju” responden memilih setuju karena memang merasakan adanya kerja sama tim yang cukup baik, namun belum sepenuhnya konsisten. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” responden memilih kurang setuju karena mereka merasa kerja sama tim di Puskesmas belum optimal. Bisa jadi mereka merasakan adanya kecenderungan sebagian pegawai yang kurang berpartisipasi aktif dalam tim, atau ada kesenjangan dalam pembagian peran sehingga beban kerja terasa tidak seimbang.. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” kemungkinan besar memiliki pengalaman kurang menyenangkan dalam kerja tim. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden yang memilih sangat tidak setuju bisa jadi benar-benar merasa tidak ada kerja sama yang berarti di puskesmas.
6. Pernyataan “Para pegawai di puskesmas ini selalu menjalin interaksi sosial yang baik dan saling tolong-menolong dalam melaksanakan tugas”, “Sangat Setuju” Responden merasakan iklim kerja yang sangat harmonis di puskesmas. Mereka merasa hubungan antarpegawai penuh dengan rasa kekeluargaan, sehingga komunikasi berlangsung lancar dan bantuan selalu tersedia ketika dibutuhkan.. Responden yang menjawab “Setuju” kare-

na mereka merasakan adanya interaksi sosial yang baik antarpegawai, namun masih ada keterbatasan. Artinya, meskipun secara umum hubungan berjalan harmonis, tetapi belum merata di semua lini. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” memilih kurang setuju bisa jadi karena mereka merasa hubungan sosial di puskesmas masih belum terlalu erat. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” memiliki pengalaman pribadi yang membuat mereka merasa hubungan antarpegawai tidak harmonis. Misalnya, mereka merasa ada sikap egois, kurangnya rasa peduli, atau bahkan munculnya konflik kecil dalam lingkungan kerja. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” kemungkinan besar benar-benar merasa tidak adanya interaksi sosial yang baik. Mereka bisa saja merasa terisolasi, tidak mendapat dukungan dari rekan kerja, atau bahkan merasa adanya persaingan yang tidak sehat.

d. Pelatihan dan Pengembangan Karir

7. Pertanyaan “Para Pegawai di puskesmas ini mempunyai kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Responden yang memilih ini merasa pelatihan benar-benar menjawab kebutuhan kerja mereka. Mereka merasa materi pelatihan membantu meningkatkan keterampilan, misalnya tentang pelayanan pasien, pengelolaan obat, atau penggunaan alat medis. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai pelatihan sudah cukup baik, meski belum sepenuhnya sesuai dengan semua kebutuhan. Beberapa materi dirasa bermanfaat, namun ada juga yang sifatnya umum. Responden yang menjawab “Kurang Setuju”

Alasan mereka, pelatihan yang diberikan seringkali tidak tepat sasaran. Ada materi yang tidak terlalu relevan dengan pekerjaan sehari-hari sehingga manfaatnya kurang dirasakan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka merasa pelatihan jarang menyentuh kebutuhan nyata pegawai. Materi yang diberikan tidak bisa langsung diaplikasikan di lapangan. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini benar-benar merasa pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan.

8. Pernyataan “Pegawai di puskesmas ini mendapat perhatian dari pimpinan untuk pengembangan karir yang lebih baik”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Responden ini menilai pelatihan sangat membantu mereka dalam mengembangkan karir, misalnya membuka peluang promosi, menambah keterampilan, dan meningkatkan kepercayaan diri. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka merasa ada manfaat nyata dari pelatihan, walau mungkin belum signifikan. Misalnya, pelatihan menambah pengetahuan tetapi tidak langsung memberi dampak pada kenaikan jabatan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Responden ini merasa pelatihan lebih banyak berfokus pada teori, sementara dampaknya terhadap karir masih sangat terbatas. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai pelatihan tidak berpengaruh terhadap karir. Setelah mengikuti pelatihan, tidak ada penghargaan atau peluang pengembangan lebih lanjut. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka meyakini pelatihan sama sekali tidak bermanfaat untuk karir. Alasan lain bisa jadi karena kesempatan pengembangan karir di puskesmas dianggap tertutup.

e. Kompensasi

9. Pernyataan “Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Responden ini merasa gaji dan tunjangan yang diterima sudah adil dengan beban kerja, sehingga memotivasi mereka bekerja dengan baik. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai kompensasi cukup sesuai, meski ada pekerjaan tambahan yang kadang belum terhitung dalam imbalan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Responden ini merasa beban kerja berat, namun kompensasi yang diterima tidak sebanding. Misalnya saat menangani banyak pasien atau tugas administratif. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka merasa ada ketimpangan besar, kompensasi yang diterima jauh di bawah beban kerja yang ditanggung. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini benar-benar tidak puas, menilai kompensasi sama sekali tidak adil, bahkan menurunkan motivasi kerja.
10. Pernyataan “ Pegawai di puskesmas ini mendapat berbagai fasilitas di luar gaji dan tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Mereka percaya insentif langsung meningkatkan semangat kerja, karena merasa kerja keras dihargai. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai insentif memang bermanfaat, meski semangat kerja juga dipengaruhi faktor lain seperti lingkungan kerja.. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka merasa insentif tidak selalu berdampak besar, terutama jika nilainya kecil atau jarang diberikan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka berpikir insentif tidak

signifikan, karena masalah semangat kerja lebih banyak berasal dari faktor manajemen dan lingkungan. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” responden ini menilai insentif tidak berpengaruh sama sekali terhadap motivasi. Bisa jadi mereka merasa pemberian insentif tidak transparan atau tidak adil.

f. Kebijakan Organisasi

11. Pernyataan “Saya merasa bahwa aturan dan pedoman di puskesmas ini dirancang untuk mengarahkan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Mereka merasa kebijakan jelas, mendukung tugas, dan memudahkan pekerjaan. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai kebijakan sudah cukup baik, meski ada kebijakan tertentu yang masih membingungkan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka merasa kebijakan kurang sesuai dengan kondisi lapangan, sehingga menyulitkan pelaksanaan kerja. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai kebijakan lebih sering menghambat daripada mendukung, misalnya aturan yang terlalu birokratis. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini menilai kebijakan sama sekali tidak berpihak pada pegawai, bahkan memperberat pekerjaan.

12. Pernyataan “Kebijakan yang diambil di puskesmas ini berupa upaya mencapai tujuan, melakukan efisiensi dan mendorong kepatuhan terhadap visi organisasi”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Mereka merasa kebijakan diterapkan tanpa diskriminasi, semua pegawai diperlakukan sama. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai kebijakan

umumnya adil, meski kadang masih ada sedikit perbedaan perlakuan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka merasa ada perlakuan berbeda antarpegawai, misalnya dalam pembagian tugas atau kesempatan pelatihan. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Responden ini yakin kebijakan tidak adil, ada pegawai yang lebih diistimewakan. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Mereka benar-benar melihat ketidakadilan mencolok, sehingga kebijakan dianggap merugikan sebagian pegawai.

g. Kesejahteraan Kerja

13. Pernyataan “Di puskesmas ini kesejahteraan fisik, mental, dan ekonomi pegawai menjadi perhatian atasan dan telah dirasakan oleh pegawai”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Responden ini merasa kesejahteraan mereka diperhatikan, misalnya dengan adanya tunjangan, jaminan kesehatan, atau fasilitas kerja yang memadai. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka menilai kesejahteraan cukup terjamin, meski masih ada aspek yang perlu ditingkatkan, seperti fasilitas kerja atau tambahan tunjangan. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka merasa kesejahteraan masih terbatas, terutama dalam hal tunjangan tambahan dan keseimbangan kerja-hidup. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka menilai kesejahteraan jauh dari cukup, kebutuhan dasar pegawai belum terpenuhi dengan baik. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini benar-benar merasa kesejahteraan mereka diabaikan, baik dari sisi ekonomi maupun fasilitas kerja.

14. Pernyataan “Pimpinan puskesmas selalu mendorong pegawai agar mempunyai hubungan kerja yang positif dan menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan”, responden yang menjawab “Sangat Setuju” Mereka menilai puskesmas peduli dengan keluarga pegawai, misalnya melalui cuti, bantuan sosial, atau program kesehatan keluarga. Responden yang menjawab “Setuju” Mereka merasakan adanya perhatian, walau belum sepenuhnya. Responden yang menjawab “Kurang Setuju” Mereka menilai perhatian terhadap keluarga pegawai masih minim, hanya sebatas formalitas. Responden yang menjawab “Tidak Setuju” Mereka merasa keluarga pegawai kurang mendapat perhatian dari organisasi. Responden yang menjawab “Sangat Tidak Setuju” Responden ini benar-benar merasa kesejahteraan mereka diabaikan, baik dari sisi ekonomi maupun fasilitas kerja. Responden ini merasa organisasi sama sekali tidak peduli dengan kesejahteraan keluarga pegawai.

Berdasarkan penjelasan dari tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kondisi di Puskesmas Aek Batu masih menghadapi permasalahan yang selaras dengan identifikasi masalah penelitian, yaitu kurangnya kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan nyata, kompensasi yang belum sebanding dengan beban kerja, kebijakan organisasi yang dirasa belum sepenuhnya adil, serta kesejahteraan pegawai yang belum optimal. Kondisi ini pada akhirnya berpengaruh terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) yang belum sepenuhnya kuat, sehingga berdampak pada kinerja mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan pada aspek pengawasan, pelatihan, kompensasi, kebijakan or-

ganisasi, serta kesejahteraan pegawai agar tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif, adil, dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.

4.2 Analisis Data

Bagian ini menganalisis data yang dijelaskan dari data sebelumnya, yaitu deskripsi data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Struktural Partial Least Squares* (SEM-PLS).

4.2.1.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas (keakuratan) dan reliabilitas (kehandalan) dari variabel-variabel tersebut.

a. Validitas Konvergen

Skor *loading factors* mencerminkan korelasi antara indikator dan konstruksinya. Indikator dengan skor loading rentan menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak efektif dalam mengukur modelnya. Skor loading yang diharapkan $> 0,7$.

Jika nilai *loading factors* $< 0,7$ indikator tersebut harus dieliminasi. Sebaliknya nilai 0,7 sebaiknya dipertimbangkan dengan baik sebelum mengambil keputusan untuk mengeliminasi indikator tersebut. Jika eliminasi indikator dapat meningkatkan validitas konvergen, sebaiknya dipertahankan, dan jika tidak indikator tersebut harus dibuang Hamid dan Anwar (2019). Oleh karena itu, peneliti mengadopsi nilai minimum faktor $> 0,7$. Tabel berikut ini menampilkan hasil analisis *loading factors* untuk setiap indikator terhadap kontrak laten.

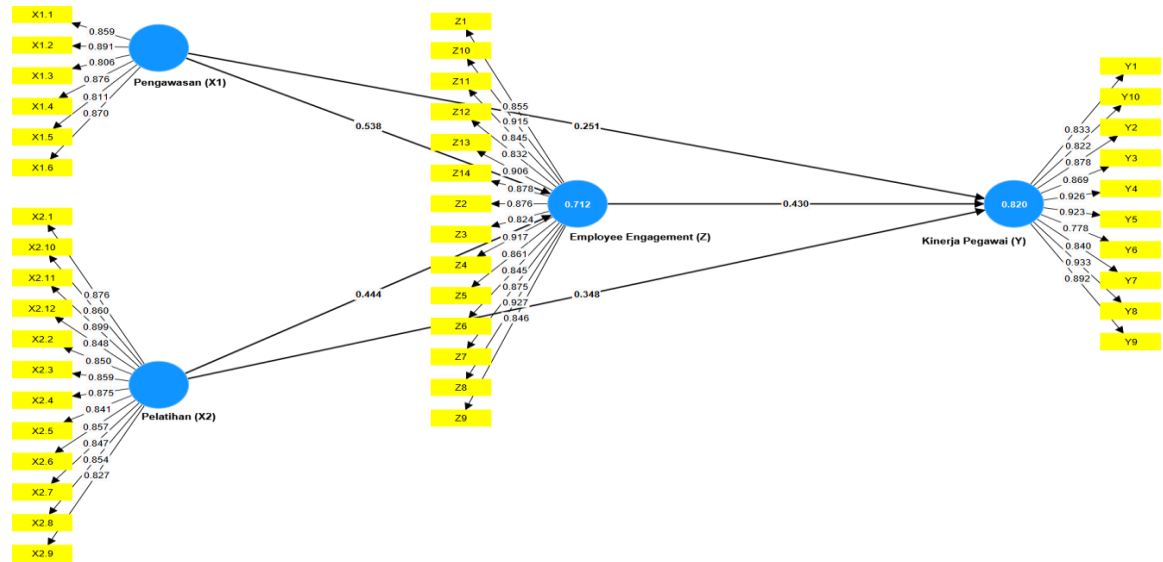
Tabel 4.11 Outer Loading

Variabel	Pengawasan (X1)	Pelatihan(X2)	Employee Engangement (Z)	Kinerja (Y)
X1.1	0,859			
X1.2	0,891			
X1.3	0,806			
X1.4	0,876			
X1.5	0,811			
X1.6	0,870			
X2.1		0,876		
X2.2		0,850		
X2.3		0,859		
X2.4		0,875		
X2.5		0,841		
X2.6		0,857		
X2.7		0,847		
X2.8		0,854		
X2.9		0,827		
X2.10		0,860		
X2.11		0,899		
X2.12		0,848		
Z.1			0,855	
Z2			0,876	
Z3			0,824	
Z4			0,917	
Z5			0,861	
Z6			0,845	
Z7			0,875	
Z8			0,927	
Z9			0,846	
Z10			0,915	
Z11			0,845	
Z12			0,832	
Z13			0,906	
Z14			0,878	
Y1				0,833
Y2				0,878
Y3				0,869
Y4				0,926
Y5				0,923
Y6				0,778
Y7				0,840

Y8				0,933
Y9				0,892
Y10				0,822

Sumber : SEM PLS 4 (2025)

Hasil *loading factors* tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil *Output Loading Factors* (Output Program SmartPLS, 2024)

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa nilai *loading factors* semuanya adalah >0,70 berarti konstruknya valid.

b. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE > 0,5 maka konstruk adalah valid.

Tabel 4.12

Average Variance Extracted

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Pengawasan (X1)	0,727
Pelatihan (X2)	0,736
Employee Engangement (Z)	0,761
Kinerja (Y)	0,758

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Kesimpulan dari pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut :

- a) Variabel X1 (Pengawasan) adalah valid, karena nilai AVE Pengawasan adalah $0,727 > 0,5$.
- b) Variabel X2 (Pelatihan) adalah valid, karena nilai AVE Pelatihan adalah $0,736 > 0,5$.
- c) Variabel Z (*Employee Engagement*) adalah valid, karena nilai AVE *Employee Engagement* adalah $0,761 > 0,5$.
- d) Variabel Y (Kinerja) adalah valid, karena nilai AVE Kinerja adalah $0,758 > 0,5$.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminan (*Discriminant validity*) juga dapat dilihat dari nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018)

Tabel 4.13

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	X1	X2	Z	Y
Pengawasan (X1)	0,852			
Pelatihan (X2)	0,492	0,858		
Employee Engagement (Z)	0,784	0,715	0,872	
Kinerja (Y)	0,777	0,786	0,879	0,871

Sumber: Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, nilai Pengawasan (X1) adalah $0,852 < 0,90$, Nilai Pelatihan (X2) sebesar $0,858 < 0,90$. Nilai *Employee Engagement* (Z) sebesar $0,872 < 0,90$, dan nilai Kinerja (Y) sebesar $0,871 < 0,90$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai *discriminant validity* untuk semua variabel adalah valid.

c. *Composite Reliability*

Composite Reliability atau Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai suatu konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan suatu nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliable jika nilai suatu reliabilitas komposit > 0.70 (Hamid, 2019,)

Tabel 4.14
Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Pengawasan (X1)	0,925	0,927	0,941
Pelatihan (X2)	0,967	0,968	0,971
Employee Engagement (Z)	0,976	0,976	0,978
Kinerja (Y)	0,964	0,967	0,969

Sumber: Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Kesimpulan data pengujian *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

- Variabel X1 (Pengawasan) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit dimana $X1 (0,941) > 0,70$ maka variabel X1 adalah reliabel.
- Variabel X2 (Pelatihan) memiliki nilai reliabilitas komposit X2 $(0,971) > 0,70$ maka variabel X2 adalah reliabel.
- Variabel Z (*Employee Engagement*) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit Z $(0,978) > 0,70$ maka variabel Z adalah reliabel.
- Variabel Y (Kinerja) memiliki suatu nilai reliabilitas komposit Y $(0,969) > 0,70$ maka variabel Y adalah reliabel.

4.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji suatu hipotesis dalam penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi R-Square, F-Square, dan pengujian hipotesis.

a. (*R-Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi adanya suatu keakuratan prediksi suatu model. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur.

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Employee Engagement (Z)	0,712	0,697
Kinerja (Y)	0,820	0,806

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Kriteria dari R-Square adalah :

1. Jika nilai R-Square = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai R-Square = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R-Square = 0.25 → Model adalah lemah (buruk).

Berdasarkan Tabel 4.15 didapat hasil pengaruh variabel X1 (Pengawasan) dan X2 (Pelatihan) terhadap variabel Z (*Employee Engagement*) sebesar 0,712. Nilai R-Square sebesar 0,712 mengidentifikasikan bahwa variasi nilai variabel Z dapat dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1 dan X2 sebesar 71,2%. Dengan hasil tersebut maka terlihat bahwa model dalam penelitian ini tergolong model yang moderate (sedang).

Sedangkan untuk variabel X1 (Pengawasan), X2 (Pelatihan), dan Z (*Employee Engagement*) terhadap variabel Y (Kinerja) sebesar 0,820. Nilai R-Square sebesar 0,820 mengidentifikasikan bahwa variasi nilai variabel Y dapat dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1, X2, dan Z sebesar 82,0%. Dari hasil

tersebut maka terlihat bahwa model dalam penelitian ini tergolong model yang substantial (kuat).

b. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai F-Square saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.16
F- Square

Variabel	X1	X2	Z	Y
Pengawasan (X1)			0,783	0,153
Pelatihan (X2)			0,534	0,341
Employee Engagement (Z)				0,296
Kinerja				

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Kesimpulan dari pengujian pengaruh langsung antar variabel pada tabel di atas adalah:

1. Variabel Pengawasan terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai = 0,783, maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Pengawasan terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,153, maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Pelatihan terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai = 0,534, maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Pelatihan terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,341, maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja memiliki nilai = 0,296, maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

c. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain : (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*.

c.1. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk membuktikan bahwa hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara).

Jika Nilai koefisien jalur yang dapat dilihat dari original sampel adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur pada original sampel adalah negative mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (P- Values) $< \alpha$ (0.05) artinya pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan. Jika nilai probabilitas (P- Values) $> \alpha$ (0.05) artinya pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan.

Tabel 4.17

Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Z	0,538	0,535	0,079	6,832	0,000
X1 -> Y	0,482	0,480	0,066	7,347	0,000
X2 -> Z	0,444	0,425	0,105	4,234	0,000
X2-> Y	0,539	0,531	0,070	7,697	0,000
Z -> Y	0,430	0,396	0,171	2,508	0,012

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel 4.16 di atas diperoleh:

1. Pengaruh langsung Pengawasan (X1) terhadap Kinerja (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,482 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pengawasan akan diikuti oleh peningkatan Kinerja. Pengaruh variabel Pengawasan terhadap Kinerja mempunyai nilai P-Values (0,000) $< \alpha$ (0,05), berarti pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja adalah signifikan. Dengan demikian Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.
2. Pengaruh langsung Pelatihan (X2) terhadap *Employee Engagement* (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,444 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pelatihan akan diikuti oleh peningkatan *Employee Engagement*. Pengaruh variabel Pelatihan terhadap *Employee Engagement* mempunyai nilai P-Values (0,000) $< \alpha$ (0,05), berarti pengaruh Pelati-

han terhadap *Employee Engagement* adalah signifikan. Dengan demikian Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

3. Pengaruh langsung Pengawasan (X1) terhadap *Employee Engagement* (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,538 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pengawasan akan diikuti oleh peningkatan *Employee Engagement*. Pengaruh variabel Pengawasan terhadap *Employee Engagement* mempunyai nilai P-Values $(0,000) < \alpha (0,05)$, berarti pengaruh Pengawasan terhadap *Employee Engagement* adalah signifikan. Dengan demikian Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.
4. Pengaruh langsung Pelatihan (X2) terhadap Kinerja (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,539 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pelatihan akan diikuti oleh peningkatan Kinerja. Pengaruh variabel Pelatihan terhadap Kinerja mempunyai nilai P-Values $(0,000) < \alpha (0,05)$, berarti pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja adalah signifikan. Dengan demikian Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.
5. Pengaruh langsung *Employee Engagement* (Z) terhadap Kinerja (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,430 (positif), maka peningkatan nilai variabel *Employee Engagement* akan diikuti oleh peningkatan Kinerja. Pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja mempunyai nilai P-Values $(0,012) < \alpha (0,05)$, berarti pengaruh *Employee*

ee Engagement terhadap Kinerja adalah signifikan. Dengan demikian *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

c.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan adanya suatu hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah : (1) jika nilai P Values < α 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung. (2) jika nilai P-Values > α 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Z -> Y	0,191	0,173	0,090	2,125	0,034
X2 -> Z -> Y	0,231	0,209	0,092	2,513	0,012

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.17 di atas diperoleh:

1. Pengaruh tidak langsung Pengawasan (X1) melalui *Employee Engagement* (Z) terhadap Kinerja (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,191 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pelatihan akan diikuti oleh peningkatan Kinerja melalui peningkatan *Employee Engagement*.

Pengaruh variabel Pelatihan terhadap Kinerja melalui *Employee Engagement* mempunyai nilai P-Values $(0,034) < \alpha (0,05)$, berarti pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja melalui *Employee Engagement* adalah signifikan. Dengan demikian Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

2. Pengaruh tidak langsung Pelatihan (X2) melalui *Employee Engagement* (Z) terhadap Kinerja (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,231 (positif), maka peningkatan nilai variabel Pengawasan akan diikuti oleh peningkatan Kinerja melalui peningkatan *Employee Engagement*. Pengaruh variabel Pengawasan terhadap Kinerja melalui *Employee Engagement* mempunyai nilai P-Values $(0,012) < \alpha (0,05)$, berarti pengaruh tidak langsung Pengawasan terhadap Kinerja melalui *Employee Engagement* adalah signifikan. Dengan demikian Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

c.3. Total Effect

Total Effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018)

Tabel4.18 Total Effect

Variabel	Direct Effect (D)	Indirect Effect (I)	Total Effect (T = D + I)
X1- > Y	0,482	0,231	0,713
X2 -> Y	0,539	0,191	0,730
X1 -> Z	0,538	-	0,538
X2 ->Z	0,444	-	0,444
Z -> Y	0,430	-	0,430

Sumber : Data Olah Program SmartPLS Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.18 Total Effect di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Pengawasan (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,482 dan pengaruh tidak langsung melalui *Employee Engagement* (Z) sebesar 0,231, sehingga total pengaruhnya sebesar 0,713. Hal ini menunjukkan bahwa Pengawasan memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap Kinerja secara keseluruhan.
2. Variabel Pelatihan (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,539 dan pengaruh tidak langsung melalui *Employee Engagement* (Z) sebesar 0,191, sehingga total pengaruhnya sebesar 0,730. Ini mengindikasikan bahwa Pelatihan memiliki dampak positif yang kuat terhadap Kinerja.
3. Pengaruh langsung Pengawasan (X1) terhadap *Employee Engagement* (Z) sebesar 0,538, yang berarti Pengawasan secara signifikan meningkatkan *Employee Engagement*.
4. Pelatihan (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z) dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0,444.
5. *Employee Engagement* (Z) memberikan pengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,430, menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Engagement* akan berkontribusi pada peningkatan Kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa

pengawasan memiliki koefisien jalur sebesar 0,482 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, yang berarti pengaruh pengawasan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, peningkatan pengawasan akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Penemuan ini konsisten dengan penelitian oleh (Nursan & Kahar, 2020). yang menyatakan bahwa pengawasan terhadap kinerja pegawai dipuskesmas menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

Pengawasan yang dilakukan secara sistematis, objektif, dan berkesinambungan dapat memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan dari berbagai penelitian menunjukkan konsistensi bahwa pengawasan bukan hanya memastikan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga berperan sebagai sarana pembinaan dan motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi, termasuk puskesmas, perlu memastikan sistem pengawasan yang jelas, melibatkan atasan langsung secara aktif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif agar kinerja pegawai terus meningkat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari et al., (2021) yang mendukung hasil ini, di mana mereka menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menjelaskan bahwa pengawasan yang baik mampu menciptakan kejelasan tugas, meningkatkan disiplin, serta mengarahkan pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula, dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramdani et al., 2022) menguatkan temuan ini, di mana pengawasan efektif terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai di berbagai sektor.

4.3.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menunjukkan pelatihan memiliki koefisien jalur sebesar 0,539 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, yang berarti pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, peningkatan pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh Febrianto & Sofia Ulfa Eka Hadiyanti, (2022) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menekankan bahwa materi pelatihan yang relevan, metode yang tepat, dan instruktur yang kompeten menjadi kunci keberhasilan program pelatihan

Artinya, semakin baik pelatihan yang diberikan kepada pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Pelatihan berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan sesuai standar pelayanan yang ditetapkan. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa pelatihan adalah salah satu investasi penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan. Temuan ini sesuai dengan penelitian oleh (Kosdianti & Sunardi, 2021) yang menyatakan pelatihan memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

4.3.3 Pengaruh Pengawasan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengawasan memiliki koefisien jalur sebesar 0,538 (positif),

dengan nilai p-value sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, yang berarti bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian, peningkatan pengawasan akan meningkatkan *employee engagement*, dan sebaliknya penurunan pengawasan akan menurunkan *Employee Engagement*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Lestari dan Afifah, 2021) yang menyatakan bahwa pengawasan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Selain temuan di Puskesmas Aek Batu, penelitian sebelumnya oleh Rudita dan Zainal Mustafa (Universitas Islam Indonesia) menunjukkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel lain seperti disiplin dan *engagement*. Dalam studi tersebut, pengawasan tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memperkuat keterlibatan karyawan secara tidak langsung, karena pegawai merasa lebih dihargai dan diarahkan dengan jelas dalam menjalankan tugas. Hal ini memperkuat gagasan bahwa pengawasan yang efektif bukan sekadar kontrol, melainkan bentuk dukungan struktural yang mendorong motivasi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan memiliki peran penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Hasil penelitian di Puskesmas Aek Batu sudah menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan secara efektif mampu meningkatkan semangat, dedikasi, serta keterikatan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

4.3.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pelatihan

memiliki koefisien jalur sebesar 0,444 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, yang berarti pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Yatimin, (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

Pelatihan tidak terlepas dari berbagai aspek yang saling mendukung, seperti kebutuhan organisasi, tujuan strategis, dan evaluasi kinerja pegawai. Melalui pelatihan, pegawai memperoleh keterampilan baru, memperdalam pengetahuan, dan meningkatkan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas. Program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan juga memberikan sinyal bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan individu, sehingga memunculkan rasa memiliki dan loyalitas yang lebih kuat. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung pandangan ini, termasuk penelitian yang dilakukan oleh (Primadini & Karneli, 2023) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian yang dilakukan sama-sama menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Pelatihan yang relevan, terencana, dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

4.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menunjukkan *Employee Engagement* memiliki koefisien jalur sebesar 0,430 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,012 < \alpha (0,05)$, yang berarti *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan karyawan akan meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki loyalitas yang kuat, bekerja dengan penuh semangat, dan mampu memberikan hasil kerja yang melampaui standar yang ditetapkan. *Engagement* yang tinggi membuat karyawan lebih fokus, mampu mengelola stres dengan baik, dan berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi hambatan. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

Temuan lainnya juga dilakukan oleh Utoyo, dkk, (2024) yang menunjukkan hasil serupa, yakni *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya meningkatkan kualitas hasil kerja, tetapi juga memengaruhi konsistensi kinerja dalam jangka panjang. Pegawai yang *engaged* cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi, serta mampu mempertahankan semangat kerja meskipun menghadapi tekanan. Temuan mereka juga menggaris bawahi bahwa *engagement* dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: vigor (semangat dan energi dalam bekerja), dedication (dedikasi dan kebanggaan terhadap peker-

jaan), dan absorption (fokus penuh pada pekerjaan). Ketiga dimensi ini terbukti mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi dan tepat waktu. Dalam pelayanan publik seperti Puskesmas, hal ini menjadi faktor krusial untuk menjaga kepuasan masyarakat dan reputasi institusi. Jadi dapat disimpulkan bahwa bahwa Employee Engagement berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Engagement yang tinggi menjadikan pegawai lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam menjalankan tugas, sehingga kualitas pelayanan meningkat dan target organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif. Oleh karena itu, manajemen perlu mengupayakan strategi untuk meningkatkan keterlibatan pegawai, seperti memberikan pelatihan yang relevan, membangun komunikasi yang terbuka, memberikan apresiasi terhadap kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan langkah-langkah tersebut, engagement pegawai dapat terus terjaga, sehingga berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3.6. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan juga berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,231 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,012 < \alpha (0,05)$. Artinya, peningkatan pengawasan dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan yang kemudian berpengaruh pada kinerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh (Savitri et al., 2023) dan (Hutama & Sagala 2019) yang menya-

takan peran mediasi *Employee Engagement* dalam hubungan antara pengawasan dan kinerja. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

Pengawasan yang efektif tidak hanya berperan sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembinaan, pemberian arahan, dan motivasi yang dapat menumbuhkan rasa memiliki pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa diperhatikan, dihargai, dan diarahkan dengan baik, keterlibatan emosional dan profesional mereka akan meningkat, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

4.3.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui *Employee Engagement*. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini sebesar 0,191 (positif), dengan nilai p-value sebesar $0,034 < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pelatihan dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan *Employee Engagement*. Dengan kata lain, pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Prasadjaningsih & Alexandra (2023) dan Savitri et al. (2023) yang menyatakan adanya mediasi *Employee Engagement* pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba.

Yani, (2023) juga memperkuat temuan, Dimana pelatihan terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui *Employee*

Engagement. Dalam penelitiannya, Kosali menekankan bahwa pelatihan yang efektif mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan rasa percaya diri pegawai, dan membentuk motivasi intrinsik yang kuat. Semua faktor ini adalah elemen utama dari engagement, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja optimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja *melalui Employee Engagement*. Pelatihan yang tepat sasaran mampu meningkatkan keterampilan, rasa percaya diri, dan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya membentuk keterlibatan kerja yang tinggi.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai "Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee Engagement* sebagai *Variabel Intervening*", maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Pengawasan yang konsisten membantu pegawai lebih disiplin, bekerja sesuai aturan, dan mencapai target kinerja. Namun, kendala masih ada seperti penerapan standar yang belum seragam dan kurangnya evaluasi menyeluruh.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti bahwa Pelatihan meningkatkan kemampuan dan efektivitas kerja pegawai. Pegawai yang mengikuti pelatihan merasa lebih percaya diri dan terampil. Akan tetapi, pelatihan yang diberikan belum selalu sesuai dengan kebutuhan kerja dan sarana pelatihan masih terbatas, sehingga hasilnya belum maksimal.
3. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa Pengawasan yang baik mampu meningkatkan keterikatan pegawai dengan pekerjaannya. Pegawai merasa lebih dihargai dan diperhatikan ketika pengawasan berjalan efektif. Namun, kurangnya intensitas pengawasan menyebabkan sebagian pegawai belum sepenuhnya terikat secara emosional dengan tugas mereka.

4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Pelatihan yang relevan meningkatkan rasa keterikatan pegawai karena mereka merasa kompetensinya bertambah dan memiliki kesempatan berkembang. Namun, pelatihan yang tidak rutin dan kurang fokus pada kebutuhan kerja membuat engagement pegawai belum sepenuhnya optimal.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dengan pekerjaan akan menunjukkan kinerja lebih baik, baik dari segi tanggung jawab, kedisiplinan, maupun pelayanan. Tetapi, tingkat engagement pegawai di Puskesmas Aek Batu masih belum merata, sehingga peningkatan kinerja belum sepenuhnya tercapai.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba maupun peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Penguatan Sistem Pengawasan

Pihak manajemen Puskesmas perlu memperkuat sistem pengawasan yang lebih konsisten. Pengawasan bukan hanya sekadar memantau kinerja pegawai, tetapi juga membimbing, memberikan arahan, dan mengevaluasi secara menyeluruh. Pengawasan yang efektif akan menciptakan kedisiplinan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan meminimalisir kesalahan kerja. Oleh karena itu, pengawasan sebaiknya dilakukan secara berjenjang, dengan peli-

batan atasan langsung maupun pihak manajemen, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan termotivasi.

2. Pelatihan Berbasis Kebutuhan Kerja

Pelatihan yang diberikan hendaknya tidak bersifat umum, melainkan berbasis pada kebutuhan kerja nyata di lapangan. Hal ini penting karena pegawai puskesmas menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan fasilitas hingga kebutuhan pelayanan yang cepat dan tepat. Pelatihan berbasis kebutuhan akan membuat pegawai lebih terampil, relevan dengan pekerjaannya, serta mampu meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

3. Peningkatan fasilitas pendukung pelatihan

Fasilitas pelatihan, baik berupa ruang, sarana, maupun alat, perlu ditingkatkan agar mendukung kelancaran pelatihan. Fasilitas yang lengkap dan sesuai kebutuhan akan mempermudah pegawai dalam memahami materi serta mempraktikkan keterampilan yang diperoleh. Ketersediaan fasilitas juga berpengaruh pada semangat dan minat pegawai dalam mengikuti pelatihan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu melakukan evaluasi rutin terhadap fasilitas pelatihan serta menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan layanan kesehatan.

4. Penguatan *employee engagement*

Employee engagement sangat penting untuk meningkatkan loyalitas, motivasi, dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pihak puskesmas perlu memperkuat keterikatan pegawai dengan memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta memberikan penghargaan atas pencapaian kerja. Dengan begitu, pegawai akan

merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi, sehingga kinerja mereka pun akan meningkat.

5. Evaluasi berkala terhadap pengawasan dan pelatihan

Evaluasi rutin harus dilakukan agar pengawasan dan pelatihan yang telah berjalan dapat diketahui efektivitasnya. Evaluasi tidak hanya berfungsi untuk menilai pencapaian, tetapi juga sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Dengan adanya evaluasi, pihak manajemen dapat mengetahui kendala yang dihadapi pegawai, menemukan solusi, serta menyusun strategi pengawasan dan pelatihan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adenuddin Alwy, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya. *sibatik journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2265–2276. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334>
- Adolph, R. (2024). *pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor bupati solok selatan*. 6(3), 1–23.
- Alhudhori, M. (2018). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Simpang Kawat Kota Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 18(3), 654. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v18i3.533>
- Andayani, J. R., Lusiana, L., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Alahan Panjang, Kecamatan Lembah Gumanti, Kabupaten Solok. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 8(2), 211. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v8i2.1403>
- Anggraini, L., Asturi, E. S., & Prasetya, A. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement Generasi Y. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 37(02), 183–191.
- Aqil, M. (2024). *Jebital : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital Employee Engagement Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan : 1(September)*, 41–48.
- Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening . *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 498–505.
- Bariqi, M. D. (2021). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69. <https://doi.org/10.46306/ncabet.v3i1.128>
- Bilqah. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT Astra International Jakarta Utara. *Jurnal Humaniora Bina Sarana*

Informatika,18(2),213–220.

<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/cakrawaladoi:https://doi.org/10.31294/jc.v18i2>

Dayona,G., & Rinawati, N.(2020).“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia.” *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 39–61.
<https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/60>

Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>

Febrianto, T. D., & Sofia Ulfa Eka Hadiyanti. (2022). *Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Samarinda*. 4(1), 153–161. <https://journals.umkt.ac.id/index.php/bsr/article/view/2671>

Febyyana Halim, A., Vionika, A., & Sekar Ningrum, F. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kota Palembang. *Jurnal dialogika : Manajemen Dan Administrasi*, 5(1), 38–45. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v5i1.7702>

Fudla, A. R., Winarno, W., & Wisnalmawati, W. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(1), 41. <https://doi.org/10.35448/jmb.v14i1.12320>

Hamid, R. S., Anwar, S. M., & Lumoindong, Y. (2019, O. (n.d.). *Using the triple helix model to determine the creativity a capabilities of innovative environment. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 343, No. 1, p. 012144). IOP Publishing.*

Handoyo, A., & Setiawan, R. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.

Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero Bandung). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi (JIMEA)*, 4(1), 200–207. <https://www.academia.edu/download/80551333/6369.pdf>

Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan

- Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 91–98. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5185>
- Hipolitus leonardo utoyo, rolland e. fanggidae, yonas ferdinand riwu, n. p. n. (2024). pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada pt . kanaan jaya the influence of employee engagement on employee performance. *jurnalekonomi&ilmusosial*, 793–803.
- Idrus, N., Suhairi, S., & Nurfahmi, N. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 5(1), 71–78. <https://doi.org/10.57093/metansi.v5i1.159>
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juliandi, A. (2018b). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLs. *Jangan Belajar*, 1(was), 1–4.
- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang. *Jurnal Arastirma*, 1(1), 141–150. <https://doi.org/10.32493/arastirma.v1i1.10070>
- Koyo, R. B., Tatimu, V., & Tamengkel, L. F. (2022). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah 5 Manado. *Productivity*, 3(4), 331–336. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/42297%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/download/42297/37411>
- Luthfiyah, M. F. (2022). *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas Dan Studi Kasus*. November, 26.
- Mahesa. (2024). pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor desa panakukkang kecamatan palangga kabupaten gowa. *Sports Culture*, 15(1), 72–86. <https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6>
- Mangasi, E. Y., & Hia, S. W. (2024). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan di Indonesia : Sebuah Kajian Literatur*. XVIII(3), 383–394.
- Mardiana, M. dan, & Hanafi, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v5i1.49>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sain Manajemen*, 1(1), 40–50. <http://ejurnal.univbsi.id/index.php/jsm/index>.
- Nielwaty, E., Prihati, P., & Zuhdi, S. (2017). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Sub Bidang Pengawasan Barang Dan Jasa Provinsi Riau. *Jurnal Niara*, 10(1), 1–5. <https://doi.org/10.31849/nia.v10i1.1882>
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143>
- Nurlaely Razak, Rusni, I. R. (2021). Penempatan, Pengawasan dan Kepuasan Kerja dn Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Bongaya (JIB)*, 1(2). <https://doi.org/10.21274/taalum.2013.1.2.195-204>
- Nursan, & Kahar, F. (2020). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Gowa). *Birokrat: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 116–130.
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada PT PLN UP3 Pekanbaru. *Jambura*, 6(2), 727–733. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Ramdani, D., Razak, D. A., & Prahara, S. (2022). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Aviation Security Di Bandar Udara Djalaluddin Gorontalo.

- Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 1(1), 63–76.
<https://doi.org/10.59713/jipik.v1i1.31>
- Rarung, N. E. A., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Sulut. *Productivity*, 2(3), 198–202.
- Ratnasari, S. (2018). Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi Pt. X Batam. *Buletin Studi Ekonomi*, 18(1), 43–50.
[http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1352698&val=951&title=pengaruh faktor-faktor pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan departemen produksi pt x batam](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1352698&val=951&title=pengaruh%20faktor-faktor%20pelatihan%20terhadap%20prestasi%20kerja%20karyawan%20departemen%20produksi%20pt%20x%20batam)
- Rismawati, D., Hadian, D., Manik, E., & Titi, T. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 14(2), 83–93. <https://doi.org/10.55208/bistek.v14i2.234>
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sabrina, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue JUNI).
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96.
<https://doi.org/10.36232/jurnalfairakuntansiunimuda.v2i2.3852>
- Sari, N., Lie, D., & Inrawan, A. (2021). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Pematang Siantar. *Jurnal Maker*, 1(1), 49–55.
- Shinta, D., & Hermawati, R. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan

- terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merras Danac Utama Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 4(2), 257–265. <https://doi.org/10.32493/jism.v4i2.40216>
- Siagian, A. (2014). Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja dalam upaya Meningkatkan Capaian Kinerja. *Jejaring Administrasi Publik*, 6(1), 488–495. <https://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admpaeedbd5334full.pdf>
- Simanjuntak, D. ., Nadapdap, K., & Winarto. (2017). Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Universitas Methodist Indonesia Jalan Hang Tuah*, 3(2), 6–13. <http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/8/8>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sulaiman Saat & Sitti Mania. (2020). Pengantar Metodologi penelitian. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Suripto, T. (2016). Manajemen Sdm Dalam Prespektif Ekonomi Islam : Tinjauan Manajemen Sdm Dalam Industri Bisnis. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 2(2), 239. [https://doi.org/10.21927/jesi.2012.2\(2\).239-250](https://doi.org/10.21927/jesi.2012.2(2).239-250)
- Sutrisno. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Sutrisno*, 1–27.
- Tambunan, H. N., & Pandiangan, S. M. T. (2024). Pengaruh Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 650–658. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i2.993>
- Utami, S. ., Harlie, M., & Zainul, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *AL-ULUM : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(1), 45–54. <https://doi.org/10.31602/alsh.v10i1.13771>
- Yani, A. K. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel

Intervening di PT Syntronic Indonesia. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 1341–1345. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1648>

Yatimin, S. K. R. &. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Employee Engagement. *Indonesian Journal of Economics Application(Ijea)*, 3(1), 37–51.

Yunita Leatemala, S. (2018). pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai (Studi pada Kantor Badan Pusat Statistik di Maluku). *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 1–10. <https://doi.org/10.30598/manis.1.2.1-10>

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Khairunnisah (2320030059) mahasiswa pascasarjana Magister Manajemen memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul “Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Aek Batu Kecamatan Torgamba dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervning*”. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda check-list (v) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

a. SS	:Sangat Setuju	:dengan Skor 5
b. S	:Setuju	:dengan Skor 4
c. KS	:Kurang Setuju	:dengan Skor 3
d. TS	:Tidak Setuju	:dengan Skor 2
e. STS	:Sangat Tidak Setuju	:dengan Skor 1

B. Identitas Responden

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Pendidikan Terakhir : ☐ SMK/SMA ☐ Diploma ☐ Sarjana

Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 5-10 tahun ☐ >10Tahun

Usia : ☐ 20 – 30 Tahun ☐ 30 – 40 Tahun ☐ > 40Tahun

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Hasil Kerja					
1	Saya mampu menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi beban kerja saya secara tepat Waktu					
2	Saya mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai standar perusahaan					
	Pengetahuan Pekerjaan					
3	Saya mempunyai pengetahuan yang baik tentang cara mengerjakan pekerjaan saya sehingga kualitas hasil kerja saya baik					
4	Saya mengetahui dengan jelas prosedur kerja dan (SOP) yang berlaku di tempat kerja					
	Inisiatif					
5	Saya melakukan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu perintah					
6	Saya mempunyai inisiatif sendiri dalam menangani masalah-masalah yang timbul pada pekerjaan saya					
	Sikap					
7	Saya selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas					
8	Saya selalu melayani pasien dengan baik dan cepat tanggap					
	Disiplin waktu dan Absensi					
9	Saya selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja					
10	Saya selalu menjalankan tugas selama jam kerja					

2. Variable Pengawasan (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Menetapkan standar					
1	Puskesmas tempat saya bekerja menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas untuk setiap layanan.					
2	Pengawasan yang dilakukan di puskesmas ini dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar					
	Pengukuran					
3	Di puskesmas ini, Pencapaian kinerja diukur secara berkala setiap bulannya					
4	Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala untuk mengetahui perkembangan pegawai					
	Melakukan tindakan					
5	Jika ditemukan kekurangan dalam kinerja, pimpinan segera memberikan arahan perbaikan					
6	Bila terjadi penyimpangan realisasi pekerjaan dari standar yang ditetapkan atasan meminta agar dilakukan tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut					

3. Variabel Pelatihan (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	Pengarahan pelatihan					
1	Sebelum pelatihan dimulai, Peserta diberi pengarahan yang jelas dan tidak berbelit-belit					
2	Dalam pelatihan, Pelatih memberikan arahan yang tepat sasaran					
	Pemilihan peserta latihan					
3	Menurut saya, Peserta pelatihan adalah orang yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan					
4	Saya menilai pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
	Minat peserta pelatihan					
5	Pegawai di puskesmas ini sangat berminat mengikuti pelatihan					

6	Semasa pelatihan, Peserta pelatihan sangat bersemangat mengikuti seluruh kegiatan pelatihan					
	Materi pelatihan					
7	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
8	Materi pelatihan yang disampaikan merupakan hal yang baru yang sangat bermanfaat dalam melancarkan pelaksanaan pekerjaan saya					
	Pengenalan materi pelatihan					
9	Materi pelatihan diperkenalkan terlebih dahulu sebelum pembahasan mendalam dilakukan					
10	Pengenalan materi dilakukan dengan metode yang menarik dan interaktif					
	Ketersediaan alat yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan					
11	Peralatan yang disediakan memadai untuk mendukung proses pelatihan					
12	Ketersediaan alat pelatihan membantu peserta memahami materi dengan lebih baik					

4. Variable *Employee Engagement* (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Lingkungan kerja					
1	Lingkungan kerja yang bersih, aman dan fasilitas kerja ditempat kerja saya sudah cukup memadai sehingga membuat saya lebih bersemangat					
2	Saya merasa hubungan antar pegawai dan dengan atasan dipuskesmas ini sangat harmonis					
	Kepemimpinan					
3	Saya menilai bahwa pimpinan puskesmas mampu mengarahkan dan menggerakkan pegawai untuk termotivasi melaksanakan pekerjaan dengan baik					
4	Saya menilai pimpinan puskesmas mengambil keputusan dengan terlebih dahulu mengkomunikasikannya dengan para pegawai					
	Tim dan Hubungan Rekan Kerja					
5	Dipuskesmas ini para pegawai selalu bekerja sama dengan sebuah tim					
6	Para pegawai dipuskesmas ini selalu menjalin interaksi sosial yang baik dan saling tolong-menolong dalam melaksanakan tugas					
	Pelatihan dan Pengembangan Karir					

5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	3	2	1	2	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	3	4	5	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
3	5	5	4	4	3	4	4	4	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5

2. Variabel Pengawasan (X1)

1	1	1	1	1	1
5	5	4	5	3	5
3	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	5
3	3	3	3	3	3
4	5	3	4	4	5
3	4	4	5	5	5

3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	5	4
4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5
3	3	2	3	4	4
4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5
4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2
5	5	4	4	4	5
4	4	5	5	3	5
4	4	3	3	4	4
5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4
5	4	4	3	5	4
3	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	3
5	5	5	4	5	5
2	2	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3
5	4	4	4	4	3
5	5	3	4	4	4
5	5	4	5	4	5
5	4	5	5	4	5
4	3	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5
3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2
2	3	3	3	2	3
5	4	4	5	5	4
4	3	3	3	2	3
4	5	5	4	5	5
5	5	3	4	5	5

3. Variabel Pelatihan (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5

5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3
4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
3	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5
2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
3	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4
5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	3	4
4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5
4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	3
4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5

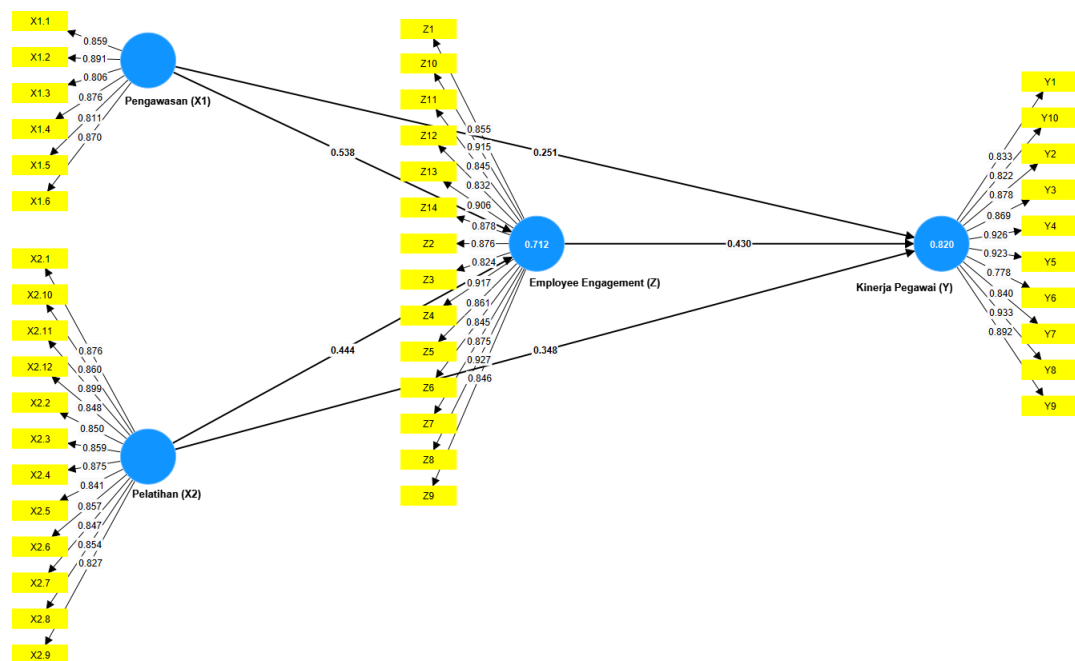
4. Variabel Employee Engagement (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4

4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4

Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

1. Loading Factors



2. Discriminant Validity

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					Copy to Excel	Copy to R
	Employee Engagement (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Pelatihan (X2)	Pengawasan (X1)		
Employee Engagement (Z)						
Kinerja Pegawai (Y)	0.879					
Pelatihan (X2)	0.715	0.786				
Pengawasan (X1)	0.784	0.777	0.492			

3. Average Variance Extracted (AVE)

Construct reliability and validity - Overview		Copy to Excel	Copy to R
	Average variance extracted (AVE)		
Employee Engagement (Z)	0.761		
Kinerja Pegawai (Y)	0.758		
Pelatihan (X2)	0.736		
Pengawasan (X1)	0.727		

4. F-Square

f-square - Matrix						Copy to Excel	Copy to R
	Employee Engagement (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Pelatihan (X2)	Pengawasan (X1)			
Employee Engagement (Z)		0.296					
Kinerja Pegawai (Y)							
Pelatihan (X2)	0.534	0.341					
Pengawasan (X1)	0.783	0.153					

5. R-Square

R-square - Overview				Copy to Excel	Copy to R
	R-square	R-square adjusted			
Employee Engagement (Z)	0.712	0.697			
Kinerja Pegawai (Y)	0.820	0.806			

Construct reliability and validity - Overview				Copy to Excel	Copy to R
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)		
Employee Engagement (Z)	0.976	0.976	0.978		
Kinerja Pegawai (Y)	0.964	0.967	0.969		
Pelatihan (X2)	0.967	0.968	0.971		
Pengawasan (X1)	0.925	0.927	0.941		

6. Direct Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values		
Pelatihan (X2) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.191	0.173	0.090	2.125	0.034		
Pengawasan (X1) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.231	0.209	0.092	2.513	0.012		

7. Indirect Effect

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values		
Employee Engagement (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.430	0.396	0.171	2.508	0.012		
Pelatihan (X2) -> Employee Engagement (Z)	0.444	0.425	0.105	4.234	0.000		
Pelatihan (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.539	0.531	0.070	7.697	0.000		
Pengawasan (X1) -> Employee Engagement (Z)	0.538	0.535	0.079	6.832	0.000		
Pengawasan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.482	0.480	0.066	7.347	0.000		