





Apabila ditelusuri lebih dalam, penelitian tentang keterlibatan karyawan ini paling banyak dilakukan di Asia dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Setidaknya, dari penelitian yang ada bahwa 30 dari 50 penelitian dilakukan di Asia dan secara khusus pada tahun 2017 terdapat delapan penelitian tentang keterlibatan karyawan yang diteliti yaitu di Malaysia dilakukan dua peneliti (Haruna dan Marthandan, (2017) dan Ganesan, Azli dan Fageeh (2017)), India dilakukan tiga peneliti (Rizvi (2017); Devendhiran dan Wesley (2017); Sahu, Pathardikar, dan Kumar (2017), Tiongkok dilakukan dua peneliti (Xu, Liu, dan Chung (2017); Bui, Zeng, dan Higgs (2017), dan Jepang dilakukan satu peneliti (Sakura *et al.* (2017)). Artinya, belum ada kajian keterlibatan karyawan dengan kasus di Indonesia yang dipublikasikan dalam jurnal terindeks. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dikaji keterlibatan karyawan dalam konteks di Indonesia.

Hasil dari penelitian yang berhubungan dengan keterlibatan karyawan ternyata bukan hanya dilakukan pada satu sektor industri saja tetapi ada banyak sektor industri yang dapat dilakukan penelitian (asuransi, *public sector*, *service provider*, *manufacturing*, bank, penerbangan, konstruksi, elektronik, kesehatan, telekomunikasi, retail, real estate, jasa keuangan dll) dan dari data yang ada bahwa ada beberapa peneliti melakukan penelitian pada sektor *manufacturing* (Tomlinson (2010); Choo, Omari (2013); Anitha J., (2014); Song, Lim, Kim , (2014); Kassa dan Raju (2015); Sakuraya, Shimazu, Eguchi, Kamiyama, Hara, Namba dan Kawakami (2017); Devendhiran, Wesley, (2017). Hal ini berarti bahwa kajian keterlibatan karyawan dengan kasus di *manufacturing* tetap menjadi hal menarik untuk diteliti kembali.

Hal yang unik dan menarik lagi dimana dari data penelitian yang ada bahwa penelitian bisa dilakukan dilakukan secara bersamaan diberbagai negara ( Mexico, Belanda, USA) dimana penelitian tersebut dilakukan oleh Farndale (2015) pada perusahaan keuangan. Hal ini dapat memberikan pengaruh sehingga kedepan para peneliti yang akan melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan tidak hanya fokus pada satu negara saja tetapi dapat melakukannya secara *cross national study* (penelitian antar negara). Dari data penelitian populasi/ responden yang diambil, populasi di Mexico dan Belanda didominasi oleh pria sementara di USA populasi didominasi oleh wanita. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah hubungan penghargaan keuangan (*financial reward*) dengan keterlibatan (*engagement*). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penelitian bukan hanya dapat dilakukan disatu negara saja tetapi juga dapat dilakukan di beberapa negara secara bersamaan dan menjadi isu menarik bahwa peneliti berikutnya dapat melakukan penelitian dengan responden antar negara.

Penelitian yang sudah dilakukan memberikan hasil bahwa penelitian tentang keterlibatan karyawan dilakukan paling banyak di negara India. Ada 10 peneliti yang melakukan penelitian di India yang diteliti oleh Gupta dan Kumar (2012), Anitha J., (2014), Ghosh dan Sinha (2014), Gupta (2015), Popli dan Rizvi (2015), Bulkapuram, Wundavalli, Avula dan Reddy (2015), Sandhu, Guglani dan Singh (2016), Devendhiran dan Wesley (2017), Sahu dan Kumar (2017) dan hal ini menunjukkan bahwa para peneliti disana menyadari bahwa India cukup potensi untuk tetap dilakukan penelitian karena India memiliki populasi yang cukup tinggi setelah China.

Penelitian yang sudah dilakukan memberikan hasil tentang keterlibatan karyawan bahwa dengan semakin canggihnya teknologi saat ini bahwa penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan survei berbasis web (*web-based survey*) yang dilakukan oleh Kiersch (2014). Hal tersebut sangatlah menarik sehingga teknik pengumpulan data pada saat penelitian bisa saja tidak hanya dilakukan dengan menggunakan wawancara, angket maupun dengan observasi tetapi dengan menggunakan survei berbasis web (teknologi). Hal ini tentunya dapat membantu peneliti tersebut untuk tidak melakukan tatap muka/ pertemuan. Dengan adanya teknologi yang berkembang saat ini maka peneliti berikutnya juga dapat menggunakan kuisioner dengan menggunakan survey berbasis teknologi.

Penelitian yang sudah dilakukan memberikan hasil bahwa terlihat dengan jelas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan antara lain kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan dengan bawahan, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, dukungan manajemen, penghargaan, diskresi / otonomi kerja, ketersediaan waktu, komitmen, tempat kerja, perubahan organisasi; perubahan transformasional, tuntutan kerja, loyalitas, *corporate social responsibility*, kode etik bisnis dan lain lain.

Sesuai dengan hasil data penelitian yang ada, bahwa faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi tentang keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan dan hal ini terbukti dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomlinson (2010), Xu dan Thomas (2011), Demirtas (2013), Anitha J., (2014), Kiersch (2014), Dajani (2015), Singh (2016), Ugaddan dan Park (2017). Pengaruh kepemimpinan memang sangat signifikan (*positif*) dan hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

memiliki peranan penting dalam suatu organisasi sehingga melalui kepemimpinan maka tim kerja menjadi lebih engaged (terlibat).

Hasil data penelitian yang ada menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan ternyata bukan hanya terjadi di negara maju (Australia, USA, Canada, UAE, China, Yunani, Finlandia dan Korea) tetapi juga terjadi di negara-negara berkembang (India, Turki, Mesir dan Afrika Selatan).

Hasil dari penelitian yang dilakukan Xu dan Thomas, (2009) memiliki tujuan bagaimana organisasi untuk menginspirasi karyawan agar terlibat dan memberikan waktu untuk mengukur dan memperbaiki keterlibatan karyawan. Penelitian tersebut juga berbicara tentang bagaimana pengaruh para pemimpin untuk mencapai keterlibatan karyawan yang tinggi serta penelitian tersebut yang dilakukan di perusahaan asuransi di New Zealand. Sangat jelas dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dengan perilaku pemimpin memiliki pengaruh significant positif. Perilaku pemimpin tersebut dapat terlihat dimana Pemimpin mendukung tim kerja, melakukan secara efektif, dan menampilkan integritas.

Tomlinson (2010) melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan dengan tujuan apa kunci utama dalam memperbaiki tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan *automotive* di Korea. Penelitian dilakukan dimana pada tahun 2006 Kia Motor (UK) mengalami krisis dimana hasil penjualan turun dengan cepat dan terjadinya kerugian keuangan dan sangat rendahnya keterlibatan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah pengembangan kepemimpinan, pengenalan

karyawan, komunikasi internal, penghargaan karyawan, pengembangan organisasi. Hasil dari penelitian yang dilakukannya menunjukkan faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh dalam mendukung keterlibatan karyawan.

Ram dan Prabhakar (2011) juga melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan dengan tujuan untuk menginvestigasi potensi hubungan antara keterlibatan karyawan dengan karakteristik pekerjaan, penghargaan, dukungan atasan, di perusahaan perhotelan di Jordania. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah karakteristik pekerjaan, penghargaan, dukungan atasan,. Hasil dari penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa fakto-faktor tersebut sangat berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan.

Rutherford (2012) juga melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan dengan tujuan untuk menguji dampak organisasi dan identifikasi pelanggan – karyawan terhadap keterlibatan karyawan di perusahaan jasa ( service industry) di USA. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah identifikasi organisasi, identifikasi pelanggan – karyawan dan orientasi pelanggan, sementara identifikasi organisasi, identifikasi pelanggan – karyawan dapat mempengaruhi orientasi pelanggan. Hasil dari penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa ke-3 faktor tersebut sangat mendukung keterlibatan karyawan.

Choo dan Omari (2013) melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan, penelitian yang dilakukannya memiliki tujuan untuk mengetahui bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya menambah pengetahuan dalam pengembangan



teori tetapi juga menawarkan Menejer melakukan praktek dalam memotivasi dan melibatkan di perusahaan elektronik di Malaysia. Adapun faktor-faktor yang menentukan keterlibatan karyawan adalah komunikasi karyawan, penghargaan dan pengembangan karyawan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, faktor-faktor tersebut berpengaruh dalam keterlibatan karyawan dan pengembangan karyawan merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam keterlibatan karyawan.

Anitha (2014), melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan, penelitian yang dilakukannya memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor utama yang menentukan dalam keterlibatan karyawan di industry kecil di India. Adapun faktor-faktor yang menentukan keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan antara tim kerja dengan bawahan, pelatihan dan pengembangan karir dan kompensasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan, faktor-faktor tersebut dengan statistical significant mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Kiersch (2014) juga melakukan penelitian tentang keterlibatan karyawan dengan tujuan bagaimana kepemimpinan interpersonal yang berhubungan dengan keterlibatan karyawan dan memiliki hubungan juga dengan komitmen dan ketegangan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan Kiersch bahwa beliau menggunakan *web based* survei (survei berbasis web) di negara USA dan Canada pada perusahaan international walaupun tidak di jelaskan secara spesifik industrinya tetapi menemukan bahwa interpersonal pemimpin menjadi faktor dalam keterlibatan karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa



hubungan antara interpersonal pemimpin dan keterlibatan dimediasi oleh identifikasi dan komitmen.

Raju (2015) melakukan penelitian di Ethiopia dengan tujuan untuk menginvestigasi hubungan antara kewiraswastaan dengan keterlibatan karyawan pada perusahaan industri alas kaki (*footwear industry*). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah dukungan manajemen, penghargaan, ketersediaan waktu dan keleluasaan bekerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut dimana faktor-faktor tersebut memiliki korelasi yang positive dengan keterlibatan karyawan.

Mehrzi dan Singh (2016) melakukan penelitian di Uni Emirat Arab dengan tujuan untuk mempersiapkan sebuah framework untuk mengetahui, memprediksi, mengawasi pengaruh keterlibatan karyawan pada perusahaan sector publik. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi dan tim kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut dimana faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh dengan keterlibatan karyawan.

Sakuraya, Shimazu, Eguchi, Kamiyama, Hara dan Namba (2017) melakukan penelitian di Jepang dengan tujuan untuk memeriksa hubungan pengalihan pekerjaan dengan keterlibatan karyawan dan phisicologi kesukaran diantara karyawan di Jepang pada perusahaan manufacturing. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah sumberdaya pekerjaan structural, sumberdaya pekerjaan social dan permintaan pekerjaan. Hasil yang

diperoleh dari penelitian tersebut dimana faktor-faktor tersebut memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan.

## **2.2. Hubungan antar variabel.**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan.**

Pendapat Macey dan Schneider (2008), dan Attridge (2009) bahwa kepemimpinan merupakan suatu gambaran pola perilaku positif yang tidak berubah-ubah yang diterapkan pada interaksi antara pemimpin dan pengikut, kepemimpinan dianggap penting untuk mempromosikan keterlibatan karyawan. Meski beragam tipologi kepemimpinan telah diidentifikasi (Bass, 1985; Drath, 2001; Goleman dkk., 2002), lalu Zhang, *et al.* (2014), kami mengadopsi teori Avery,(2004) dimana kepemimpinan dikelompokkan menjadi empat paradigma kepemimpinan (1) klasik; (2) transaksional; (3) visioner; dan (4) gaya organik.

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir terdapat 21 penelitian yang dipublikasi pada jurnal internasional terindeks yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan. Untuk kawasan Asia, peneliti-peneliti, antara lain disampaikan Tomlinson (2010), Xu dan Thomas (2011), Hartog dan Belschak (2012), Deemirtas (2013), Anitha (2014), Dajani (2015), Mehrzi dan Singh (2016), Bui, Zeng, dan Higgs (2017) merupakan beberapa peneliti yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Dengan kata

lain semakin baik kemampuan memimpin suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin erat/ kuat.

### **2.2.2. Pengaruh pengembangan karyawan/pelatihan dan keterlibatan karyawan.**

Pelatihan merupakan hal penting yang dipertimbangkan dalam keterlibatan karyawan dimana pelatihan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika karyawan mengikuti pelatihan maka karyawan tersebut akan memiliki motivasi kuat dalam melakukan keterlibatan dan pekerjaannya (Paradise, 2008). Penelitian yang mengkaji tentang hubungan pengembangan karyawan/pelatihan (*employee development/ training*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Choo & Omari (2013), Anitha (2014), Korzynski (2015), Dajani (2015). Peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh positif antara pengembangan karyawan (pelatihan) dengan keterlibatan karyawan sedangkan Choo dan Omari (2013) menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan prediktor yang paling kuat dalam keterlibatan. Hal ini menjelaskan bahwa dengan dilakukannya pengembangan karyawan maka keterlibatan karyawan terhadap organisasi semakin tinggi.

### **2.2.3. Pengaruh sistem remunirasi/ kompensasi dan keterlibatan karyawan**

Kompensasi merupakan metode dalam suatu organisasi bermanfaat untuk mendapatkan karyawan terbaik. Organisasi harus melakukan penelitian terhadap pasar termasuk industry dari organisai tersebut sehingga paket remunirasi sejalan dengan strategi talenta. Penelitian yang mengkaji tentang hubungan system

kompensasi, remunirasi (*remuneration /compensation,*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Kipyegon (2012), Choo dan Omari (2013), Anitha (2014), Dajani (2015). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh antara sistem penghargaan karyawan, remunirasi/ kompensasi) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dari para peneliti tersebut mengatakan bahwa sistem remunirasi/ kompensasi memiliki hubungan signifikan positif khususnya peneliti Kipyegon (2012) mengatakan bahwa remunirasi/ kompensasi merupakan kontributor terbesar terhadap keterlibatan karyawan dan karyawan yang keterlibatan tinggi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Dengan kata lain semakin baik sistem remunirasi/ kompensasi di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi akan semakin tinggi.

#### **2.2.4. Pengaruh lingkungan/ tempat kerja dan keterlibatan karyawan.**

Lingkungan/ tempat kerja terdiri dari rekan kerja, atasan, prosedur kerja, sumber daya lainnya yang mendukung lingkungan kerja dan memiliki dampak pada keselamatan, lingkungan kerja yang berintegrasi kepada keterlibatan karyawan (Shuck, 2010). Karyawan perlu diberikan tempat kerja yang nyaman sehingga memberikan kontribusi dalam pengembangan diri (Schaufeli dan Bakker, 2004). Penelitian yang menguji tentang hubungan lingkungan/ tempat kerja (*work environment/ place*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Kipyegon (2012), Anitha (2014), Tkachenko (2014), Rhoades (2016). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh antara lingkungan/ tempat kerja (*work environment/ place*) dan

keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dimana peneliti Anitha J., (2014), Rhoades (2016) mengatakan bahwa lingkungan/ tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan, sementara Tkachenko (2014), Kipyegon (2012) mengatakan bahwa lingkungan/ tempat kerja memiliki korelasi positif terhadap keterlibatan karyawan. Dengan kata lain semakin baik/nyaman lingkungan/ tempat kerja di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin tinggi.

#### **2.2.5. Pengaruh kerjasama tim dan keterlibatan karyawan**

Hubungan dalam kerjasama tim merupakan aspek penting dalam keterlibatan karyawan. Kahn (1990) menemukan bahwa dukungan dan hubungan kepercayaan secara individu yang merupakan kerjasama tim akan mempromosikan keterlibatan karyawan. Penelitian yang menguji tentang kerjasama tim dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Anitha (2014), Murrer (2015), Mehrzi dan Singh, (2016). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh antara kerjasama tim (*team work*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dimana ke tiga peneliti tersebut mengatakan bahwa tim kerja memiliki dampak signifikan positif secara statistik terhadap keterlibatan karyawan. Dengan kata lain semakin baik kerjasama tim di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin tinggi.



### **2.2.6. Pengaruh dukungan manajemen/organisasi dan keterlibatan karyawan**

Gillet *et al.* (2013) menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasinya, melalui pengakuan dan kewenangan akan memberikan kontribusi pada motivasi pribadi dan keterlibatan karyawan. Penelitian yang menguji tentang dukungan manajemen/organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Ram dan Prabhakar (2011), Mehrzi dan Singh (2016). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh positif antara dukungan manajemen/organisasi (*management/organization support*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dimana ke dua peneliti tersebut mengatakan bahwa dukungan manajemen/organisasi memiliki dampak signifikan secara statistik terhadap keterlibatan karyawan. Dengan kata lain semakin kuat dukungan manajemen di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin tinggi.

### **2.2.7. Pengaruh penilaian/manajemen kinerja dan keterlibatan karyawan**

Dimulainya proses dalam suatu manajemen kinerja dilakukan ketika bergabungnya karyawan baru kedalam sebuah organisasi hingga karyawan tersebut memutuskan untuk tidak bekerja di organisasi. Peningkatan kinerja dari organisasi akan selalu meningkat ketika kinerja secara individu ditingkatkan dalam konteks kerjasama tim. Penelitian yang menguji tentang hubungan penilaian kinerja (*performance management*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Kipyegon (2012) dan Kumar (2012). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh signifikan positif

antara penilaian kinerja (*performance management*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dengan kata lain sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin tinggi.

### **2.2.8. Pengaruh motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan**

Motivasi merupakan keinginan dari dalam diri seseorang yang memberikan dorongan untuk melakukan tindakan sehingga mencapai sasaran yang diharapkan Pinder, (1998). Dengan adanya motivasi maka seseorang akan lebih libat dalam suatu kegiatan atau organisasi. Ketika motivasi seseorang hilang maka akan sulit mengharapakan karyawan tersebut terlibat. Penelitian yang menguji tentang motivasi (*motivation*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah diteliti antara lain oleh Mehrzi dan Singh (2016), Ugaddan dan Park (2017). Para peneliti tersebut mengungkapkan adanya pengaruh signifikan (positif) antara motivasi (*motivation*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dengan kata lain semakin baik (kuat) motivasi karyawan di suatu organisasi maka keterlibatan karyawan terhadap suatu organisasi semakin tinggi.

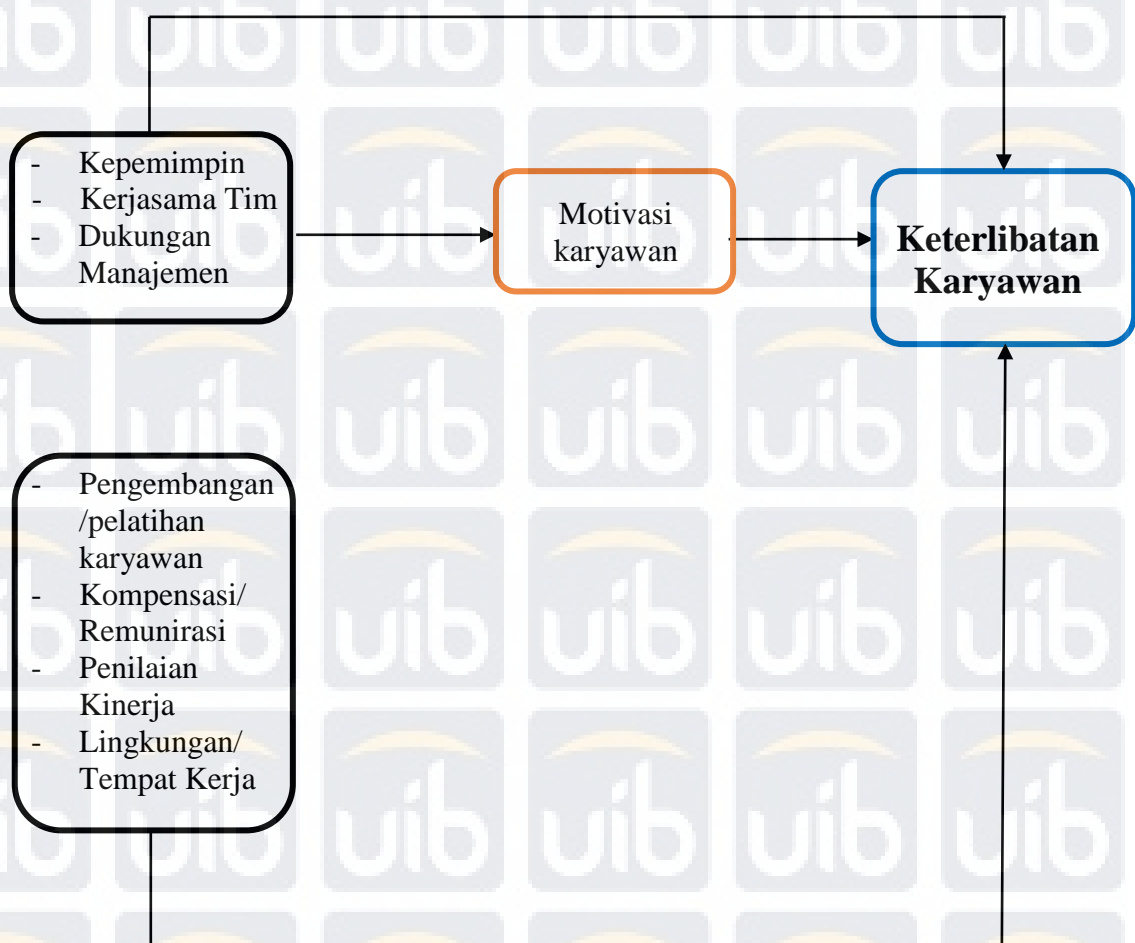
### **2.3. Model penelitian dan perumusan hipotesis**

Pada dasarnya keterlibatan karyawan merupakan fenomena untuk terus diteliti disebabkan keterlibatan karyawan jelas memberikan kontribusi bagi perusahaan. Dengan adanya kontribusi dari karyawan terhadap perusahaan maka akan memberikan kelangsungan bagi karyawan maupun perusahaan.



Berdasarkan data yang sudah dijelaskan, maka dapat digambarkan model penelitian yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Model hypothesis yang mempengaruhi keterlibatan karyawan sebagai berikut:



Sesuai dengan data diatas maka variabel-variabel yang akan dipergunakan adalah variabel independent, mediasi dan dependen. Adapun variabel independen yang akan dipakai adalah kepemimpinan, pengembangan karyawan/pelatihan, remunirasi/ kompensasi, kerjasama tim lingkungan/ tempat kerja,, dukungan

manajemen dan penilaian kinerja sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah keterlibatan karyawan. Untuk variabel penghubung (mediasi) yang digunakan adalah motivasi karyawan.

Dalam mendukung model penelitian yang dijabarkan diatas maka dijabarkan hipotesis dalam melakukan penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

H<sub>2</sub>: Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

H<sub>3</sub>: Dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

H<sub>4</sub>: Pengembangan karyawan (pelatihan) berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>5</sub>: Kompensasi (remunirasi) berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>6</sub>: Penilaian/manajemen kinerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>7</sub>: Lingkungan (tempat kerja) berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>8</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>9</sub>: Kerjasama tim berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>10</sub>: Dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan

H<sub>11</sub>: Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>12</sub>: Motivasi karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.

H<sub>13</sub>: Motivasi karyawan memediasi pengaruh kerjasama tim terhadap keterlibatan karyawan

H<sub>14</sub>: Motivasi karyawan memediasi pengaruh dukungan manajemen/ organisasi terhadap keterlibatan karyawan.