



**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN DESAIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIVISI WAREHOUSE  
PT DJARUM KUDUS**

**Skripsi**

Disusun untuk Mermpereoleh Gelar Sarjana Manajemen

**Disusun Oleh :**

Ari Kurniawan S

NIM : 2017-11-096

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2023**



**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN DESAIN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
DIVISI WAREHOUSE  
PT DJARUM KUDUS**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan jenjang pendidikan  
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

Oleh :

**ARI KURNIAWAN S**

NIM 2017-11-096

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2023**

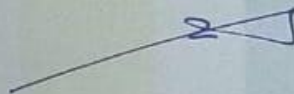
**PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN DESAIN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIVISI WAREHOUSE  
PT DJARUM KUDUS**

Nama : Ari Kurniawan saputro  
NIM : 201711096  
Program Studi : Manajemen

Skripsi ini telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

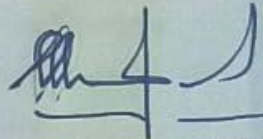
Kudus, 26 SEPTEMBER 2023

Mengetahui  
Ketua Program Studi



(Noor Indah Rahmawati, S.E., M.M)  
NIDN. 0024037701

Pembimbing I



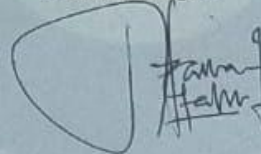
(Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M)  
NIDN. 0618066201

Mengetahui



(Dr. Kerlati Sumekar, SE., M.M)  
NIDN. 0616077304

Pembimbing II



(Keke Tamara Fahira, S.E., M.M)  
NIDN. 0630109701

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

*“Orang bijak akan belajar ketika mereka bisa melakukannya, namun orang bodoh belajar hanya ketika mereka harus melakukannya.”*

*- Arthur Wellesley -*

### PERSEMBAHAN :

- ❖ *Bapak dan Ibu yang Tersayang*
- ❖ *Sahabat seperjuangan*
- ❖ *Almamater*

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul “ **PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN DESAIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DIVISI WAREHOUSE PT DJARUM KUDUS**”. Ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terealisasi. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si., selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
2. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis yang telah merestui dan memberikan bimbingan dalam pembahasan dan penyusunan skripsi ini.
3. Noor Indah Rahmawati, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah merestui dan memberikan bimbingan dalam pembahasan dan penyusunan skripsi ini.
4. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M, selaku Dosen Pembimbing I dan Keke Tamara Fahira, S.E., M.M, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Segenap dosen pengajar dan staf karyawan pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus atas bimbingan, bantuan pelayanan dan kerjasamanya.
6. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dorongan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Sahabat seperjuangan terimakasih selalu membantuku dalam semua pengerjaan skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga amal baik beliau tersebut di atas dan juga semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan mendapatkan balasan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT. *Aamiin.*

Akhirnya penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh mencapai kesempurnaan dalam arti sebenarnya, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan para pembaca pada umumnya.

Kudus, 2023

Penulis,

**ARI KURNIAWAN S**

NIM 2017-11-096

**Pengaruh Pelatihan Kerja dan Desain Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus**

**ARI KURNIAWAN S**

NIM 2017-11-096

Pembimbing : 1. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M  
2. Keke Tamara Fahira, S.E., M.M

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan desain kerja terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sampel adalah 140 responden karyawan tetap Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus dan pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Models*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Desain kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Desain kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus. Desain kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada Divisi Warehouse PT Djarum Kudus.

**Kata Kunci : Pelatihan Kerja, Desain Kerja, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan.**

Daftar pustaka : 45 (tahun 2014-2021).

***The Effect of Job Training and Job Design on Employee Engagement with Employee Engagement as an Intervening Variable in the Warehouse Division of PT Djarum Kudus***

**ARI KURNIAWAN S**

NIM 2017-11-096

*Lecturer* : 1. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M  
2. Keke Tamara Fahira, S.E., M.M

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS PROGRAM OF MANAGEMENT**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the effect of job training and work design on employee engagement with employee engagement as an intervening variable in the Warehouse division of PT Djarum Kudus. The approach used in this research is a quantitative approach. Samples were 140 permanent employees of the Warehouse Division of PT. Djarum Kudus and sampling using proportional random sampling technique. Data collection techniques used in this study were questionnaires and literature studies. Data analysis techniques using SEM (Structural Equation Models). The results showed that job training had no effect on employee engagement at the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Work design influences employee engagement in the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Job training affects the performance of employees in the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Work design affects the performance of employees in the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Employee engagement affects employee engagement in the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Job training affects employee engagement through employee engagement at the Warehouse Division of PT Djarum Kudus. Work design influences employee engagement through employee engagement at the Warehouse Division of PT Djarum Kudus.*

**Keywords: Job Training, Job Design, Employee Engagement, Employee engagement.**

*References: 45 (2014-2021).*



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Ruang Lingkup .....	7
1.3 Perumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	9
1.5 Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pelatihan Kerja .....	10
2.1.1 Pengertian Pelatihan Kerja.....	10
2.1.2 Indikator-Indikator Pelatihan Kerja.....	15
2.2 Desain Kerja .....	17
2.2.1 Pengertian Desain Kerja.....	17
2.2.2 Indikator-Indikator Desain Kerja.....	18
2.3 <i>Employee Engagement</i> .....	21
2.3.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	21

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> .....	25
2.3.3 Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	26
2.4 Kinerja Karyawan .....	28
2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	28
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	31
2.4.3. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan .....	32
2.5 Penelitian Terdahulu .....	33
2.6 Pengaruh Antar Variabel .....	41
2.6.1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	41
2.6.2. Pengaruh Desain Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	42
2.6.3. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	44
2.6.4. Pengaruh Desain Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..	46
2.6.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	47
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	48
2.8 Hipotesis .....	51

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1 Rancangan Penelitian .....	52
3.2 Variabel Penelitian .....	52
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	53
3.4 Populasi dan Sampel .....	56
3.4.1 Populasi .....	56
3.4.2 Sampel .....	56
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	57
3.6 Pengumpulan Data .....	58

Halaman

3.7 Pengolahan Data.....	58
3.8 Teknik Analisis Data.....	59
3.9 Uji Hipotesis.....	71
3.10 Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	71

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	73
4.1.1. Sejarah PT. Djarum Kudus.....	73
4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan PT. Djarum Kudus .....	74
4.2 Penyajian Data.....	75
4.2.1 Deskripsi Data Responden .....	75
1. Jenis Kelamin.....	75
2. Usia.....	76
3. Pendidikan Terakhir .....	76
4. Lama Bekerja.....	77
4.2.2 Tanggapan Responden terhadap Variabel Penelitian.....	78
1. Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ).....	79
2. Desain Kerja (X <sub>2</sub> ).....	80
3. <i>Employee Engagement</i> (Y <sub>1</sub> ).....	81
4. Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> ).....	83
4.3 Uji Instrumen Data.....	84
4.3.1 Uji Validitas .....	84
1. <i>Convergent Validity</i> .....	85
a. Uji Eksogen.....	85
b. Variabel Endogen (Y).....	89
c. <i>Full Measurement Model</i> .....	95
2. Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	97
3. Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	98
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	99
4.4 Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM.....	99

Halaman

1. Uji Normalitas.....	99
2. Uji <i>Outlier</i> .....	101
4.5 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	102
4.6 Analisis <i>Squared Multiple Correlation</i> .....	103
4.7 Uji Hipotesis.....	105
4.8 Uji Mediasi.....	108
4.9 Pembahasan.....	109
4.9.1 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	109
4.9.2 Pengaruh Desain Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	111
4.9.3 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	112
4.9.4 Pengaruh Desain Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..	114
4.9.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	115
4.9.6 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> .....	116
4.9.7 Pengaruh Desain Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> .....	118
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	120
5.2. Saran .....	122

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Individu Divisi Warehouse PT. Djarum Kudus Tahun 2019-2021 .....	3
Tabel 3.1 Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	69
Tabel 4.1 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 4.2 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 4.3 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	77
Tabel 4.4 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	78
Tabel 4.5 Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ).....	79
Tabel 4.6 Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Desain Kerja ( $X_2$ ).....	80
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ ).....	82
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) .....	83
Tabel 4.9 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Eksogen Sebelum Perbaikan Model.....	86
Tabel 4.10 Hasil Nilai <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Eksogen Sebelum Perbaikan Model.....	86
Tabel 4.11 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Eksogen Setelah Perbaikan Model .....	88
Tabel 4.12 Hasil Nilai <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Eksogen Setelah Perbaikan Model.....	89
Tabel 4.13 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Endogen Sebelum Perbaikan Model.....	91
Tabel 4.14 Hasil Nilai <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Endogen Sebelum Perbaikan Model .....	91
Tabel 4.15 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Endogen Setelah Perbaikan Model .....	93

Tabel 4.16 Hasil Nilai <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Endogen Setelah Perbaikan Model .....	94
Tabel 4.17 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Full Measurement Model</i> .....	96
Tabel 4.18 Hasil Nilai <i>Standardized Regression Weight Full Measurement Model</i> .....	96
Tabel 4.19 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	97
Tabel 4.20 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	98
Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas .....	99
Tabel 4.22 Hasil Uji Normalitas.....	100
Tabel 4.23 Hasil Uji <i>Outlier</i> .....	101
Tabel 4.24 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Full Model</i> .....	103
Tabel 4.25 Hasil Analisis <i>Squared Multiple Correlation</i> .....	103
Tabel 4.26 Hasil <i>Regression Weights</i> .....	104
Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis .....	106
Tabel 4.28 Hasil Uji Mediasi .....	108

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	50
Gambar 3.1 <i>Path Diagram</i> .....	62
Gambar 4.1 <i>Output</i> Variabel Eksogen Sebelum Perbaikan Model.....	85
Gambar 4.2 <i>Output</i> Variabel Eksogen Setelah Perbaikan Model .....	88
Gambar 4.3 <i>Output</i> Variabel Endogen Sebelum Perbaikan Model.....	90
Gambar 4.4 <i>Output</i> Variabel Endogen Setelah Perbaikan Model.....	93
Gambar 4.5 Uji <i>Full Measurement Model</i> .....	95
Gambar 4.6 <i>Output Full Model</i> .....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Responden
- Lampiran 3 Data Tabulasi Kuesioner
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Asumsi-Asumsi SEM
- Lampiran 6 Hasil Full Model

