

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT, TRAINING AND DEVELOPMENT* DAN *SHARED LEADERSHIP* TERHADAP PRODUKTIFITAS KERJA KARYAWAN TELKOM BANDA ACEH**  
***THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, TRAINING AND DEVELOPMENT AND SHARED LEADERSHIP ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY BANDA ACEH***

<sup>1</sup>Audy Dayyan, <sup>2</sup>Lisnawati, <sup>3</sup>Husnaina Mailisa Safitri

<sup>1</sup>Jl. Tgk Chik, Lr. Beusare, Ilie, Ulee Kareng Banda Aceh,  
audydayyan272@yahoo.com, +62 823 61953540

<sup>2</sup>Jl. T. Chik diTiro No.50, Peuniti Banda Aceh,  
Lisnawati.abdullatif@gmail.com, +62 811 6825771

<sup>3</sup>Jl. Pangraed 1 No.5, Ie Masen Kaye Adang Banda Aceh,  
husnaina.mailisasafitri@yahoo.com, +62 812 69064880

**Abstrak**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh *Employee engagement, Training and development*, dan *shared leadership* terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh baik secara silmultan maupun parsial. Ukuran sampel penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Data penelitian dikumpulkan melalui daftar pertanyaan/kuisisioner dan studi dokumentasi. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F (serempak) dan uji t (parsial) dimaksud untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara uji simultan antara variabel *Employee Engagement, Training and Development* dan *Shared Leadership* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh. Secara uji parsial variable *Employee Engagement* dan *Training and Development* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh. Sedangkan *Shared Leadership* tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh.

Kata kunci: *Employee Engagement, Training and Development, Shared Leadership dan Produktivitas Kerja Karyawan*

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect of Employee engagement, Training and development, and shared leadership on employee work productivity at PT. Banda Aceh Telkom either in a simultaneous or partial manner. The sample size of this study is 50 employees. The research data was collected through a list of questions / questionnaires and documentation studies. Testing the hypothesis using multiple linear regression analysis, F test (simultaneous) and t test (partial) is*

*intended to determine the effect of independent variables on the dependent variable at a confidence level of 95% ( $\alpha = 0.05$ ). The results showed that simultaneous tests between Employee Engagement, Training and Development and Shared Leadership variables had an effect on Employee Productivity in Banda Aceh Telkom Access. Partially tested the variable Employee Engagement and Training and Development had an effect on Employee Productivity at Telkom Access Banda Aceh. Whereas Shared Leadership has no effect on Employee Productivity at Telkom Access Banda Aceh.*

*Keywords: Employee Engagement, Training and Development, Shared Leadership and Employee Productivity*

## 1. PENDAHULUAN

PT. Telkom merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia, PT. Telkom selalu berusaha menghasilkan karyawan yang handal dan kompeten dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk itu, perusahaan melakukan berbagai observasi terhadap karyawannya untuk membuat seorang karyawan lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari faktor *Employee engagement, Training and development*, dan *shared leadership* yang berdampak pada produktifitas kerja karyawan.

Menurut Habibullah dan Relawan (2017:4) produktifitas merupakan cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja hari kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Berdasarkan sikap mental ini maka setiap karyawan akan terdorong menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka, tetapi kritis terhadap ide ide baru dan perubahan. Selain faktor produktifitas kerja karyawan, faktor lain yang juga berkaitan di PT Telkom adalah *Employee engagement*. *Employee engagement* adalah seorang karyawan yang positif dalam setiap pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaannya, seperti sifat hubungan antara perusahaan dan karyawannya.

*Employee engagement* merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para pegawai pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Karyawan akan merasa bahwa visi dan misinya sejalan dengan perusahaan. Dengan demikian karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat dengan visi dan misi perusahaan serta memiliki kepedulian yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan akan dengan senang hati mengerjakan tugasnya dan tidak menganggapnya sebagai beban. *Employee engagement* berbeda dengan kepuasan karyawan. Karyawan yang puas belum tentu memiliki keterlibatan dalam perusahaan. Mereka bisa saja bekerja dengan tekun, tapi tidak memiliki dorongan yang kuat untuk membesarkan perusahaan.

Perusahaan juga memerlukan *Training and development* dalam mengembangkan produktifitas kerja karyawan. *Training* ialah, proses pemberian ilmu pengetahuan

baik secara praktik dan teori kepada seorang karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaannya saat ini. Sedangkan *Development* ialah proses pemberian ilmu pengetahuan atau pengembangan ilmu kepada seorang karyawan agar dapat berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya di masa yang akan datang. *Training & development* berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan (*Training*) biasanya berupa penyediaan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan menjadi lebih baik lagi. Kegiatan pengembangan (*development*) memiliki fokus jangka panjang pada mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan, juga meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka pada saat ini. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

*Shared leadership* juga merupakan faktor bagi peningkatan produktifitas kerja karyawan, *shared leadership* ialah seorang pemimpin yang mencoba berbagi kepemimpinannya terhadap karyawannya, seperti merumuskan tujuan dan usaha lainnya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan, dan karyawan merasakan tanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh atasannya, sehingga orang-orang yang berada di dalam tim dan perusahaan saling memimpin untuk kemajuan bersama. Persoalan kepemimpinan selalu memberikankesan yang menarik, oleh sebab itu permasalahan kepemimpinan merupakan topik yang menarik dan dapat dimulai dari sudut mana saja bahkan dari waktu ke waktu menjadi perhatian manusia. Hal yang dapat menurunkan *Shared leadership* pada PT. Telkom Banda Aceh seperti pimpinan kurang bersifat adil kepada semua karyawan, rendahnya dukungan dari pimpinan dalam menyelesaikan tugas, pimpinan belum dapat menciptakan rasa aman kepada karyawan.

## **2. KAJIAN LITERATURE**

### **2.1 Produktifitas Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2014:126) mengemukakan bahwa “produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja”. Menurut Ratnaningsih (2013:7) “Produktivitas mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal, teknologi, manajemen, informasi, dan energi kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas total. Produktivitas mempunyai pengertian lebih luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen, yaitu sebagai suatu sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari orang lain yang secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan”.

Produktivitas karyawan adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya di segala bidang. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Indikator indikator dalam penilaian atau pengukuran produktivitas kinerja meliputi (Bayuaji,

2015:17):

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Keterampilan (*skills*)
3. Kemampuan (*abilities*)
4. Sikap (*attitudes*)
5. Perilaku (*behaviors*)

## **2.2 Employee Engagement**

*Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya”. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan (Dayona, 2016:9).

Menurut Tjiptono (2014:18) “terdapat 2 manfaat *Employee engagement* yaitu: *Pertama*, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. *Kedua*, *Employee engagement* juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya”.

Menurut Simanjuntak (2013:31) “keterlibatan karyawan merupakan proses pegawai mengaitkan dirinya kepada pekerjaannya dengan menggunakan seluruh kapasitas yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian yang penting dalam hidupnya. ada 5 indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja sebagai berikut:

1. Harapan
2. Keterlibatan emosional
3. Rasa tanggung jawab
4. Kesiapan
5. Kebanggaan

## **2.3 Training and Development**

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap. Pelatihan merupakan upaya dan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan suatu aset investasi penting dalam sumber daya manusia. Terdapat empat jenis pelatihan, sebagai berikut: pelatihan induksi, pelatihan pekerjaan, pelatihan untuk promosi, pelatihan penyegaran, pelatihan untuk pengembangan manajerial (Bayuaji, 2015:18).

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan

intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumberdaya manusia merupakan sebuah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, di dalamnya termasuk pelatihan dan pengembangan (*Training and development*), pengembangan karir (*career development*), dan program serta proses dari pengembangan organisasi (*organization development*) (Priansa, 2014:146).

Menurut Simamora (2014:89), tujuan-tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah;

- a. Memperbaiki kinerja karyawan
- b. Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Memfokuskan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Mangkunegara (2014:44) menjelaskan komponen – komponen dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

#### **2.4 Shared Leadership**

Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dan menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sitinjak, 2016:4). Kepemimpinan yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada sebelumnya (Wijonarko, 2014:13).

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan. Konsep pemasaran adalah sebuah upaya pemasaran terkoordinasi yang berfokus pada pasar dan berorientasi pada pelanggan dengan tujuan memberikan kepuasan pada pelanggan sebagai kunci untuk mencapai tujuan organisasi (Nurdiansyah, 2016:3). Gaya kepemimpinan

transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Knicki dan Kreitner, 2014:218).

Menurut Wahjosumidjo (2014:154) secara garis besar indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat Adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan daripada kesepakatan antara bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Mendukung Tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerjasama.

3. Menciptakan Rasa Aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari persaan gelisah, kekhawatiran merasa memperoleh jaminan keamanan dari pemimpin.

4. Sebagai Wakil Organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalunya memandang atasan atau pemimpinnya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, terlebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

5. Sumber Inspirasi

Seorang pemimpin pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif kearah tercapainya tujuan organisasi.

### 3. HIPOTESIS

H<sub>1</sub> : *Employee engagement* berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh

H<sub>2</sub> : *Training and development* berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh

H<sub>3</sub> : *Shared leadership* berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh

H<sub>4</sub> : *Employee engagement, training and development* dan *shared leadership* berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada PT. Telkom Banda Aceh

#### 4. METODE PENELITIAN

##### 4.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Telkom Akses Banda Aceh. Objek penelitian mengenai Produktifitas kerja karyawan, *Employee engagement* Dan *Training and development* dan *Shared leadership* PT. Telkom Akses Banda Aceh.

##### 4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah PT. Telkom Akses Banda Aceh yang tercatat pada tahun 2018 sebanyak 50 karyawan. Karena ukuran populasi tersebut mencukupi dan terjangkau untuk diteliti maka sampel penelitian adalah anggota populasi yaitu PT. Telkom Akses Banda Aceh. Penarikan sampel ini berpedoman pada pendapat Arikunto (2014:134) yang mengatakan jika populasi kurang dari 100 lebih baik semua diambil sebagai sampel sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (sensus). Metode sensus dimana seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang diperoleh sebagai hasil pengolahan sensus disebut data yang sebenarnya (*true value*), atau sering disebut parameter (Supranto, 2014:27). Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan pada PT. Telkom Akses Banda Aceh.

##### 4.3 Teknik Analisis Data

Pengujian dan analisis data primer dilakukan dengan menggunakan perangkat SPSS dengan formulasi regresi linier berganda. Pengertian analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2014:277), “Analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya)”. adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y<sub>1</sub> = Produktifitas kerja karyawan
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub>.b<sub>2</sub> = Koefisien Variabel
- X<sub>1</sub> = *Employee engagement*
- X<sub>2</sub> = *Training and development*
- X<sub>3</sub> = *Shared leadership*
- e = Error Term

#### 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hipotesis menyatakan bahwa faktor-faktor *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>), *Training and Development* (X<sub>2</sub>) dan *Shared Leadership* (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh. Model yang digunakan untuk menduga pengaruh tersebut adalah:

**Tabel 1**  
**Pengaruh variabel bebas terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Nama variabel	B	Std Error	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.
Konstanta	0,045	0,377	2,210	2,013	0,905
<i>Employee Engagement</i> (X <sub>1</sub> )	0,360	0,051	7,011	2,013	0,000
<i>Training and Development</i> (X <sub>2</sub> )	0,600	0,056	19,866	2,013	0,000
<i>Shared Leadership</i> (X <sub>3</sub> )	0,063	0,052	0,074	2,013	0,232

Berdasarkan hasil SPSS seperti terlihat tabel diatas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut,

$$Y = 0,045 + 0,360X_1 + 0,600X_2 + 0,063X_3$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Koefisien Regresi ( )
  - a. Dalam penelitian nilai konstanta adalah 0,045 artinya bila mana *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>), *Training and Development* (X<sub>2</sub>) dan *Shared Leadership* (X<sub>3</sub>), dianggap konstan, maka Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh, adalah sebesar 0,045 pada satuan skala likert
  - b. Koefisien regresi *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,360. Artinya setiap 100% perubahan dalam variabel *Employee Engagement* akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh sebesar 36% dengan asumsi variabel *Training and Development* (X<sub>2</sub>) dan *Shared Leadership* (X<sub>3</sub>) dianggap konstan.
  - c. Koefisien regresi *Training and Development* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,600. Artinya setiap 100 % perubahan dalam variabel *Training and Development* secara relatif akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh sebesar 60% dengan asumsi variabel *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>), dan *Shared Leadership* (X<sub>3</sub>) dianggap konstan
  - d. Koefisien regresi *Shared Leadership* (X<sub>3</sub>) sebesar 0,063. Artinya setiap 100 % perubahan dalam variabel *Shared Leadership* secara relatif akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh. sebesar 6,3% dengan asumsi variabel *Employee Engagement* (X<sub>1</sub>) dan *Training and Development* (X<sub>2</sub>), dianggap konstan.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa dari ke tiga variabel yang diteliti ternyata variabel *Training and Development* mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh, karena diperoleh koefisien regresi sebesar 60%.

## 2) Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kenaikan suatu linier dapat dijelaskan melalui hubungan antara variabel-variabel (korelasi). Jika seluruh nilai dari variabel-variabel tersebut dapat memenuhi suatu persamaan dengan benar, maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang sempurna dalam model analisis ini. Dari output SPSS dapat diketahui tingkat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat antara lain:

**Tabel 2**  
**Model Summary**



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,915 <sup>a</sup>	,837	,827	,16971

Berdasarkan dari output diatas maka diperoleh koefisien korelasi dalam penelitian diperoleh nilai sebesar 0,915 dimana dengan nilai tersebut terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebesar 91,5%. Artinya faktor *Employee Engagement* ( $X_1$ ), *Training and Development* ( $X_2$ ), dan *Shared Leadership* ( $X_3$ ) mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh.

Sementara itu koefisien determinasi yang diperoleh dengan nilai sebesar 0,827 artinya bahwa sebesar 82,7% perubahan-perubahan dalam variabel terikat (Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh.) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan *Employee Engagement* ( $X_1$ ), *Training and Development* ( $X_2$ ) dan *Shared Leadership* ( $X_3$ ). Sedangkan selebihnya sebesar 17,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar tiga variabel seperti dijelaskan diatas seperti pengalaman kerja, prestasi kerja, kemampuan kerja dan gaya kepemimpinan.

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian, pengolahan, dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh dengan nilai sebesar 7,011.
2. *Training and Development* berpengaruh Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh dengan nilai sebesar 10,706.
3. *Shared Leadership* tidak berpengaruh Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh dengan nilai sebesar 1,211.
4. *Employee Engagement*, *Training and Development* dan *Shared Leadership* secara simultan mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada Telkom Akses Banda Aceh dengan nilai sebesar 78,880.

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis ingin menyampaikan beberapa saran kepada Telkom Akses Banda Aceh sebagai berikut:

1. Diharapkan agar karyawan dapat meningkatkan *Employee Engagement* agar prestasi kerja dan pengalaman kerja semakin baik.
2. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan seperti mengadakan *Training and Development* kerja kepada karyawan sesuai dengan latar belakang, pendidikan dan status tugasnya.
3. Diharapkan dapat menjaga hubungan baik dengan karyawan serta pimpinan memberikan dukungan kerja kepada karyawan.
4. Untuk penelitian selanjutnya agar tidak berfokus kepada variabel *Employee Engagement*, *Training and Development* dan *Shared Leadership* saja, tapi juga meneliti variabel lainnya seperti kemampuan kerja, pengalaman kerja dan prestasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (2014) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bayuaji, R. B. (2015) *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Ching-Sheue FU. (2015). The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital. *The TurkishOnline Journal of Educational Technology*. Vol. 14. No. 3. P: 146
- Dayona, G. (2016) *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee engagement Di PT Andalan Finance Indonesia*. *Jurnal Indonesia Membangun*, No. 1, Vol. 1
- Habibullah, M. I. & Relawan, M (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pt. Datalink Solution Jakarta)* *Influence Of Work Motivation On Employee Productivity*. *e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3*
- Handoko, Hani T. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartatik, Indah Puji. (2014). *Buku Praktis mengembangkan SDM*. Jogjakarta : Laksana
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Kandou, E. E. (2013) *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Air Manado)*. *Artikel Manajemen*
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Lizawati, Ita. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Pengambilan Keputusan*. *Jurnal Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya, Kampus Ketintang Surabaya*
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: rafika ADITAMA
- Mariyanti, E. (2014). *Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Swasta Di Kota Padang)*. *Jurnal KomTekInfo Fakultas Ilmu Komputer, Volume 1, No. 1*
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ratnaningsih, N. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*. Skripsi Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Saxena, S. (2015). Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Management Business*. Vol. 4. No. 1. P: 30
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Septiadi, S.A. (2017) Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*
- Siagian, Sondang, P. (2014). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta Jakarta
- Simamora, Henry., (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada
- Simanunjak, M. (2013) *Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang)*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Sitanjak, Shinta. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrtik Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda*. E-Journal Administrasi Negara,
- Slamet, Achmad. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNNES PRESS, Semarang:
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeman, A. (2014). Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang. *Jurnal Trikonomika Vol. 13, No. 1, Juni 2014. ISSN 2355-7737*
- Supranto, M.A. (2014). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Umar, Husein. (2013) *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wahjosumidjo. (2014). *Kepemimpinan yang efektif*. Balai Pustaka, Yogyakarta
- Wijonarko, R.W. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Agen*. Skripsi Program Studi Manajemen- Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Winardi. (2014). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Perisai, Volume 1., No 3*
- Zannah, U. N. (2014). Knowledge Sharing Dan Implikasinya Terhadap Employee Engagement (Studi Kasus: Fakultas Bisnis Dan Manajemen Universitas Widyatama). *Jurnal Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama*