

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)

Nurmalia Ariarni
Tri Wulida Afrianty
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : nurmalia1206@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of perceived organizational support (POS) on employee performance mediated by employee engagement. The respondents of this research were 62 employees of PT. Pos Indonesia Madiun City. To test the hypotheses, a hierarchical regression analysis was conducted using SPSS version 21. The result showed that 1) there was a positive effect of perceived organizational support on employee engagement 2) there was a positive effect of perceived organizational support on employee performance 3) there was a positive effect of employee engagement on employee performance. In addition, 4) employee engagement was confirmed as a mediating variable on the effect of perceived organizational support on employee performance in PT. Pos Indonesia Madiun City.

Key words : *perceived organizational support (POS), employee engagement, employee performance.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support (POS)* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Responden dalam penelitian ini adalah 62 karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun. Untuk menguji hipotesis menggunakan *hierarchical regression analysis* dengan bantuan SPSS versi 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* 2) terdapat pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan, 3) terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu 4) *employee engagement* terbukti sebagai variabel mediasi pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kota Madiun.

Kata Kunci: *perceived organizational support (POS), employee engagement, kinerja karyawan.*

1. PENDAHULUAN

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan” (Gaol, 2014:273). Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan sehingga setiap organisasi berupaya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya melalui persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support (POS)*.

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002:698). Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan. Dukungan yang diberikan tersebut mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat *POS* yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya. *POS* juga menghasilkan balasan berupa tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement*.

“*Employee engagement* merupakan keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya” (Robbins dan Judge, 2015:48). Karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan merasa nyaman dan menyukai hal-hal disekitarnya, baik dengan lingkungan kerjanya maupun tanggung jawab peran yang dimiliki sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan performa kerja untuk keuntungan perusahaan. Performa kerja ini dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi.

Terdapat penelitian terdahulu membahas anteseden yang mampu memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan berbagai variabel, dua diantaranya variabel *perceived organizational support (POS)* atau persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Salah satu penelitian yang mengaitkan kinerja karyawan dengan *POS* dilakukan oleh Susmiati dan Sudarma (2015) dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*”. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Paruntu (2016) bahwa dukungan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian kinerja

karyawan dihubungkan dengan *employee engagement* juga dilakukan pada penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya yang mengaitkan kinerja karyawan dengan *employee engagement* dilakukan oleh Anitha (2014) dengan judul, “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*”. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) serta penelitian Lewiuci dan Mustamu (2016) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* perlu dilakukan, karena adanya *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Selama ini penelitian yang menguji pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sudah dilakukan, namun penelitian terkait kinerja karyawan dihubungkan dengan *POS* dan *employee engagement* secara bersamaan masih kurang. Selain itu penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang berbeda, ada yang menunjukkan hasil yang signifikan dan hasil yang tidak signifikan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan memberikan analisa lebih lanjut mengenai efek variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu terkait kinerja karyawan mayoritas dilakukan di berbagai jenis perusahaan manufaktur maupun organisasi pelayanan publik, mengingat kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi. Walaupun demikian, peneliti belum menemukan publikasi penelitian kinerja karyawan dikaitkan dengan *POS* sebagai anteseden dan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada organisasi pelayanan publik yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Berdasarkan *research gap* tersebut, maka penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia Kota Madiun, Jawa Timur yang merupakan organisasi pelayanan publik dibidang jasa pengiriman barang. Berdasar *Social Exchange Theory (SET)* atau teori pertukaran sosial yang membahas hubungan antara pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan timbal balik (Saks, 2006:603), maka peneliti mengaitkan hubungan *POS* terhadap kinerja karyawan melalui

employee engagement. Singkatnya, apabila karyawan menerima dukungan dari organisasi yang dapat menunjang kebutuhan dan kesejahteraan hidupnya, maka karyawan akan memiliki persepsi dukungan organisasi dan merasa berkewajiban membalas organisasi sesuai dengan apa yang ia terima, salah satunya melalui tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement* yang pada akhirnya karyawan bersedia menyalurkan kontribusinya berupa kinerja terbaik bagi keberhasilan organisasi.

PT. Pos Indonesia memiliki tantangan mempertahankan bisnisnya agar tetap relevan, karena adanya persaingan dari pihak swasta dibidang usaha sejenis dan kemajuan teknologi yang semakin canggih. Menyikapi hal tersebut, misi utamanya saat ini adalah meningkatkan produktivitas dengan menambah jenis pelayanan, produk atau *services*. PT. Pos Indonesia menerapkan strategi baru yaitu *O2O (Online to Offline) Commerce* yang ditujukan bagi pelaku usaha kecil menengah (UKM) yang memerlukan produk bagi kebutuhan produksi dengan harga terjangkau. Konsumen dapat memilih dan memesan produk yang dibutuhkan secara *online*, selanjutnya kios dari PT. Pos Indonesia menyiapkan barang yang dipesan untuk diantarkan oleh pengantar Pos terdekat dari alamat konsumen. PT. Pos Indonesia beroptimis bahwa produk *O2O* dapat menguatkan bisnis UKM diseluruh Indonesia. Upaya peningkatan produktivitas harus diiringi dengan ketersediaan karyawan PT. Pos Indonesia yang mampu memberikan kinerja terbaik terutama dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat

Berdasarkan program baru *O2O* tersebut, maka keberadaan PT. Pos Indonesia di Kota Madiun dapat mendukung salah satu misi Kota Madiun pada tahun 2017 saat ini yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat dengan mendorong pengembangan UKM. Penerapan misi Kota Madiun tersebut karena berdasarkan informasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda) setempat bahwa beberapa tahun terakhir pertumbuhan ekonomi Kota Madiun meningkat karena keberadaan UKM (Sumber: <http://rri.co.id/madiun>). Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia Kota Madiun karena program barunya dapat mendukung misi Kota Madiun. Pihak PT. Pos Indonesia Kota Madiun mengharapkan para karyawannya memiliki kinerja yang mampu mendukung keberhasilan organisasi dan pada akhirnya organisasi dapat berkontribusi bagi

kemajuan Kota Madiun. Mempertimbangkan hal tersebut, maka penelitian terkait kinerja karyawan ini dirasa relevan untuk dilakukan di PT. Pos Indonesia Kota Madiun, sehingga kegiatan penelitian yang dilakukan berjudul, “**Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun)**”.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Social Exchange Theory (SET)*

“*Social Exchange Theory (SET)* adalah salah satu teori perilaku sosial tertua yang merupakan interaksi antar individu berupa pertukaran sumber daya” (Blau, 1968: dan Homans, 1958: dalam Lambe, *et al.* (2001:4). Sumber daya yang dipertukarkan seperti barang atau uang maupun benda tidak berwujud, seperti fasilitas sosial atau rasa persahabatan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *SET* merupakan teori yang mempelajari interaksi antar pihak yang saling ketergantungan. Kaitannya dalam lingkup organisasi bahwa interaksi terjadi antara pihak karyawan dan organisasi. Karyawan memberikan kontribusi sesuai tanggung jawab peran demi tercapainya tujuan organisasi, sedangkan pihak organisasi memberikan dukungan yang berguna bagi kesejahteraan hidup karyawan, seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, akses informasi yang jelas, perhatian dari atasan, dan lain sebagainya sehingga kedua pihak saling menguntungkan. Penelitian ini menggunakan *SET* sebagai dasar membangun model penelitian bahwa adanya hasil yang menguntungkan berupa *employee engagement* dan kinerja karyawan yang dihasilkan dari adanya *POS*.

2.2 *Perceived Organizational Support (POS)*

“*Perceived organizational support (POS)* adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin kontribusi dan kesejahteraannya dihargai organisasi” (Robbins dan Judge, 2008:103). Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa *POS* adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif kepada karyawan misalnya dengan memberi persetujuan, rasa hormat, perlakuan adil, gaji, promosi, hak bersuara, akses informasi serta bantuan lain yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan dan kesejahteraan. Berbagai bentuk penerimaan tersebut membuat karyawan merasa

bertanggung jawab berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya sebagai balasan karena perasaan dihargai dan diperhatikan organisasi.

Anteseden *POS* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002:699) adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan (*fairness*), yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya diantara karyawan.
- b. Dukungan atasan (*supervisor support*), *supervisor* bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.
- c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*), yaitu penghargaan organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan, sedangkan kondisi kerja tercermin adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

2.3 Employee Engagement

“*Employee engagement* merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya” (Anitha, 2014:308). Keterikatan karyawan terhadap tempat kerja tidak hanya sebatas kehadiran fisik tetapi juga kehadiran psikologis melalui tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang secara emosional melekat dengan organisasi akan bekerja ekstra diluar perjanjian kerja, sehingga dapat diketahui bahwa *employee engagement* merupakan alat untuk membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif karyawan, mengingat aspek sumber daya manusia adalah aset yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dan berharga jika dikelola serta terlibat dengan benar. Hal ini karyawan menjadi kunci utama tercapainya keberhasilan organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2015:48) terdapat faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu:

- a. Organisasi memiliki manajer yang baik sehingga karyawan merasa nyaman.
- b. Karyawan merasa diapresiasi oleh atasannya. Kedua faktor tersebut terkait dengan hubungan baik antara manajer dan karyawan.

Menurut Gallup Organization (2004) dalam Lewiuci dan Mustamu (2016:102) terdapat tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu sebagai berikut:

- a. *Engaged*. Karyawan menunjukkan kinerja tinggi, maksimal menyelesaikan pekerjaan, bersedia memberikan kekuatan, mau mengembangkan talenta secara maksimal agar organisasi berkembang.

- b. *Not Engaged*. Karyawan fokus pada tugas dibandingkan pencapaian tujuan pekerjaan, hanya mengerjakan tugas sesuai porsi dan sesuai apa yang organisasi bayar, menunggu perintah atasan dan tidak memiliki energi ketika bekerja.
- c. *Actively Disengaged*. Karyawan menunjukkan perasaan tidak bahagia, tidak puas terhadap pekerjaannya, menunjukkan perlawanan dan melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

Dimensi *employee engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002:74) adalah sebagai berikut:

- a. *Vigor*: semangat, level tinggi ketangguhan mental ketika bekerja, keinginan memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan ketahanan menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c. *Absorption*: berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, waktu terasa berjalan cepat meskipun karyawan sedang menghadapi masalah.

2.4 Kinerja Karyawan

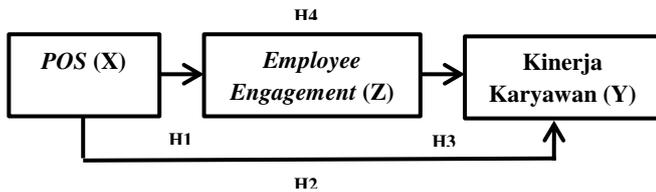
“Kinerja adalah hasil atau keseluruhan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas selama periode waktu tertentu, dibandingkan dengan kemungkinan lain seperti *output/outcome* standar, sasaran, tujuan atau kriteria lainnya yang telah ditetapkan” (Nuraini *et al.*, 2015:162). Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa kinerja adalah sejauh mana karyawan memainkan peran melaksanakan strategi organisasi dan mengekspresikan potensinya. Pengekspresian ini menuntut tanggung jawab bahwa perilaku karyawan harus sesuai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Amir (2015:87) adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah utama dan kualitasnya tergantung kualitas kompetensi yang dimiliki karyawan.
- b. Afektif. Hal ini merupakan suasana kejiwaan seseorang.
- c. Lingkungan. Aspek yang dapat memberikan kontekstual lebih, bersifat mendorong atau memfasilitasi terciptanya kinerja.

2.5 Hipotesis

- H1 : Diduga *POS* (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Z).
- H2 : Diduga *POS* (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

- H3 : Diduga *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
- H4 : Diduga *POS* (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* (Z).



Gambar 1 Model Hipotesis
Sumber: Olahan Peneliti, 2017

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun, sejumlah 73 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis *cluster sampling*, sampel dipilih secara undian dari tiap bagian atau divisi sejumlah 62 orang. Pertanyaan dalam instrumen penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya. Pertanyaan variabel *POS* bersumber dari penelitian Neves dan Eisenberger (2014:195) sejumlah 10 pertanyaan, pertanyaan variabel *employee engagement* bersumber dari penelitian Schaufeli *et al.* (2002:89) sejumlah 17 pertanyaan, pertanyaan variabel kinerja karyawan bersumber dari William dan Anderson (1991) dalam penelitian Afrianty (2013:84) sejumlah 7 pertanyaan, total terdapat 34 pertanyaan. Pengisian kuesioner dilakukan oleh responden kemudian hasilnya diukur dengan menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif, digunakan untuk memperoleh data frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan setiap variabel.
2. *Hierarchical Regression Analysis* (Baron & Kenny, 1986: dalam Afrianty, 2004:62) digunakan untuk menguji adanya pengaruh mediasi variabel *employee engagement* dalam hubungan antara *POS* dan kinerja karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji *Hierarchical Regression Analysis*

Analisis ini digunakan untuk menguji seluruh hipotesis penelitian. Pengujian pengaruh mediasi menggunakan dasar pengujian Baron dan Kenny (1986) yang memerlukan pengujian 3 set hubungan, yaitu hubungan antara (1) *POS* dan *employee*

engagement, (2) *POS* dan kinerja karyawan, (3) *employee engagement* dan kinerja karyawan. Tabel 1 menyajikan hasil *hierarchical regression analysis* yang terdiri dari 3 model.

Tabel 1 Hasil *Hierarchical Regression Analysis* untuk Pengujian Hipotesis

Variabel Independen	Model 1	Model 2	Model 3
	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan
	β	β	β
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,618***	0,841***	0,696***
Adjusted R ²	0,372	0,702	0,702
F	37,164***	144,539***	144,539***
<i>Employee Engagement</i>			0,233**
Adjusted R ²			0,732
Δ Adjusted R ²			0,030
F			84,102***

Signifikan pada **p < .01; ***p < .001

Sumber: Data Primer Olahan Peneliti, 2017

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis 1 (H1)

Hipotesis 1 menduga *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Model 1 tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,618$; $t = 6,096$; $p < 0,001$), maka **hipotesis 1 (H1) didukung**.

b. Hipotesis 2

Hipotesis 2 menduga *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model 2 tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$), maka **hipotesis 2 (H2) didukung**.

c. Hipotesis 3

Hipotesis 3 menduga *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model 3 tabel 1 diketahui *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,233$; $t = 2,766$; $p < 0,01$), maka **hipotesis 3 (H3) didukung**.

d. Pengujian Mediasi dalam Hipotesis 4 (H4)

Pengujian mediasi *employee engagement* dalam hubungan *POS* terhadap kinerja karyawan dalam hipotesis 4, peneliti menggunakan dasar pengujian mediasi (Baron & Kenny, 1986). *Employee engagement* akan memediasi

pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan apabila memenuhi syarat:

- 1) *POS* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (ditunjukkan dalam model 1 pada tabel 1).
- 2) *POS* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (ditunjukkan dalam model 2 pada tabel 1).
- 3) *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (ditunjukkan dalam model 3 pada tabel 1).

Apabila ketiga syarat terpenuhi, maka pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan dalam model 3 harus lebih rendah jika dibandingkan model 2 (hal ini tercapai mediasi sebagian/ *partially mediation*). Mediasi sempurna/ penuh (*perfect/ fully mediation*) tercapai apabila pada model 3 pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan menjadi nol (tidak signifikan). Berdasarkan pengujian mediasi yang dilakukan oleh peneliti, hipotesis 4 (H4) menduga terdapat pengaruh mediasi sebagian (*partially mediation*) atau mediasi sempurna (*perfect/ fully mediation*) oleh *employee engagement* dalam hubungan *POS* terhadap kinerja karyawan.

***POS* → *Employee Engagement* Kinerja Karyawan**

Model 1 tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,618$; $t = 6,096$; $p < 0,001$), sehingga syarat pertama terpenuhi. Model 2 dalam tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$), sehingga syarat kedua terpenuhi. Model 3 tabel 1 diketahui *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,233$; $t = 2,766$; $p < 0,01$), sehingga syarat ketiga terpenuhi.

Berdasarkan pemenuhan ketiga syarat tersebut, peneliti membandingkan pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan pada model 2 dan 3. Model 3 tabel 1 diketahui pengaruh *POS* terhadap kinerja karyawan melemah ($\beta = 0,696$; $t = 8,247$; $p < 0,001$) dibandingkan dengan model 2 ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$). Berdasarkan perbandingan ini, peneliti menyimpulkan bahwa *employee engagement* memediasi sebagian (*partially mediated*) hubungan *POS* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis pengaruh mediasi tersebut ditemukan bahwa adanya pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan *POS* terhadap kinerja karyawan, berarti **hipotesis 4 (H4) didukung**.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan uji *hierarchical regression* dapat diketahui bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini memperoleh dukungan dengan rincian penjelasan sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 (H1)

Hipotesis 1 (H1) menduga *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Model 1 pada tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,618$; $t = 6,096$; $p < 0,001$). Hal ini berarti bahwa **hipotesis 1 (H1) didukung**, sehingga penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Mujiasih (2015) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan *POS* terhadap *employee engagement*. Keterikatan karyawan atau *employee engagement* muncul sebagai respon positif karyawan atas dukungan baik dari organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan norma timbal balik *Social Exchange Theory (SET)*. Saks (2006:603) juga mengungkapkan bahwa salah satu cara karyawan membalas organisasi adalah melalui tingkat *employee engagement*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa *POS* mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Pos Indonesia Kota Madiun.

b. Hipotesis 2 (H2)

Hipotesis 2 (H2) menduga *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model 2 pada tabel 1 diketahui *POS* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$). Hal ini berarti bahwa **hipotesis 2 (H2) didukung**, sehingga penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Susmiati dan Sudarma (2015) bahwa *POS* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Rhoades dan Eisenberger (2002:698) mengungkapkan bahwa *POS* telah ditemukan berhubungan dengan hasil atau balasan yang menguntungkan, misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan norma timbal balik *Social Exchange Theory (SET)*. Dukungan positif dari organisasi membuat karyawan memiliki persepsi baik dan menganggap dirinya berkewajiban membalas organisasi dengan sesuatu yang baik pula, salah satunya melalui kinerja yang optimal sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa *POS*

mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kota Madiun.

c. Hipotesis 3 (H3)

Hipotesis 3 (H3) menduga *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model 3 pada tabel 1 diketahui *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,233$; $t = 2,766$; $p < 0,01$). Hal ini berarti bahwa **hipotesis 3 (H3) didukung**, sehingga penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Lewiuci dan Mustamu (2016) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Siddhanta dan Ghosh (2010:171) mengungkapkan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan organisasi berupa kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran, retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, serta profitabilitas. Karyawan yang dilibatkan langsung disetiap kegiatan organisasi membuat karyawan merasa diakui sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kota Madiun.

d. Pengujian Mediasi dalam Hipotesis 4 (H4)

Berdasarkan hasil pengujian mediasi yang dilakukan peneliti diketahui bahwa *employee engagement* memediasi (*partially mediated*) hubungan POS terhadap kinerja karyawan. Berikut penjelasan hipotesis 4 (H4) yang menduga adanya pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan POS terhadap kinerja karyawan:

POS ~~Employee Engagement~~ Kinerja Karyawan

Model 1 tabel 1 diketahui POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,618$; $t = 6,096$; $p < 0,001$), sehingga syarat pertama terpenuhi. Model 2 tabel 1 diketahui POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$), sehingga syarat kedua terpenuhi. Model 3 tabel 1 diketahui *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,233$; $t = 2,766$; $p < 0,01$), sehingga syarat ketiga terpenuhi.

Berdasarkan pemenuhan ketiga syarat tersebut, maka peneliti kemudian membandingkan pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada model 2 dan 3 dalam tabel 1. Model 3 dalam tabel 1 diketahui pengaruh POS terhadap kinerja karyawan melemah

($\beta = 0,696$; $t = 8,247$; $p < 0,001$) dibandingkan dengan model 2 ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$). Perbandingan ini, peneliti menyimpulkan bahwa *employee engagement* memediasi sebagian (*partially mediated*) hubungan antara POS dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis pengaruh mediasi tersebut ditemukan bahwa adanya pengaruh mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara POS terhadap kinerja karyawan, berarti **hipotesis 4 (H4) didukung**. Semakin baik POS terhadap organisasi, maka dapat memengaruhi *employee engagement* sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya yang masih kurang terkait kinerja karyawan dihubungkan dengan POS dan *employee engagement* secara bersamaan, khususnya yang membahas efek mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara POS terhadap kinerja karyawan.

5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel POS (X) memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* (Z), karena memiliki nilai $\beta = 0,618$; $t = 6,096$; $p < 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel POS (X) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), karena memiliki nilai $\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), karena memiliki nilai $\beta = 0,233$; $t = 2,766$; $p < 0,01$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* (Z) memediasi dalam hubungan antara POS (X) terhadap kinerja karyawan (Y) karena setelah ketiga syarat pengujian mediasi terpenuhi, peneliti membandingkan pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada model 2 dengan 3. Hasilnya, pengaruh POS terhadap kinerja karyawan pada model 3 melemah ($\beta = 0,696$; $t = 8,247$; $p < 0,001$) sedangkan model 2 ($\beta = 0,841$; $t = 12,022$; $p < 0,001$), hal ini berarti ada pengaruh mediasi sebagian (*partially mediated*).

5.2 Saran

- 1) Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perusahaan BUMN lainnya yang mengalami

- persaingan dari pihak swasta seperti perusahaan stasiun televisi TVRI, lembaga penyiaran publik RRI, rumah sakit pemerintah, karena adanya kemungkinan persepsi karyawan bahwa dirinya telah mapan bekerja pada perusahaan negara sehingga membuat karyawan kurang kompetitif, kurang sigap mencari menangkap peluang mengantisipasi perkembangan dan persaingan bisnis sejenis yang akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian relevan dengan mempertimbangkan variabel lain selain variabel yang sudah digunakan.
 - 3) Terkait penelitian konteks kinerja karyawan, diharapkan penelitian selanjutnya menganalisis faktor lain yang mendukung kinerja karyawan, misalnya kompetensi, lingkungan kerja, keamanan tempat kerja, gaya kepemimpinan atasan, dan iklim organisasi sehingga menjadi masukan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

- 1) Pengisian kuesioner penelitian ini menggunakan metode *self-report*. Kelemahan kuesioner *self-report* sifatnya rentan dijawab tidak jujur (Podsakoff dan Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003; dalam Yusuf dan Ribhan, 2016:91). Hal ini mengakibatkan *social desirability*. *Social desirability* atau kepatutan sosial adalah perilaku individu dalam merespons alat ukur dengan mendasarkan diri pada stereotip yang berlaku di masyarakat (Lii & Wong, 1982; dalam Widhiarso, 2011:81). Bukan berarti responden selalu memberikan respon *social desirability* atas kebohongan yang disengaja, namun tanpa sadar responden cenderung hanya menunjukkan hal baik tentang dirinya (Anastasi dan Urbina, 1997; dalam Jaya *et al.*, 2011:55). Jadi, *social desirability* merupakan respon yang menyembunyikan hal buruk individu supaya terlihat baik sehingga jawabannya tidak sesuai kenyataan.
- 2) Hanya ada satu *outcome* yang dihasilkan yaitu kinerja karyawan. Peneliti menyadari masih banyak *outcome* lain yang dapat dihasilkan dari pengaruh *POS* dan *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

Afrianty, T. W. 2004. *Pengaruh Fungsi Mentoring terhadap Kepuasan Kerja dan Stres Peran dengan Pembelajaran Personal sebagai*

Variabel Pemediasi. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.

- _____. 2013. *Work Life Balance Policies in the Indonesia Context*. Australia : Curtin University.
- Amir, F. M. 2015. *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Anitha (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3): 308-323.
- Gaol, L.J. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Jaya, E.S., G. T. B. Hartana. and W. G. Mangundjaya (2011). "Menyidik keberadaan social desirability (SD) pada variabel penelitian perilaku (detecting the existence of the social desirability bias in a behavioral research variable)". *Jurnal Psikologi Indonesia*, 8(1): 54-62.
- Lambe, C. J., C. M. Wittmann. and R. E. Spekman (2001). "Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange." *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3): 1-36.
- Lewiuci, P. G. and R. H. Mustamu (2016). "Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin." *AGORA*, 4(2): 101-107.
- Mujiasih, E. (2015). "Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement)." *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1): 40-51.
- Neves, P. and R. Eisenberger (2014). "Perceived organizational support and risk taking." *Journal of Managerial Psychology*, 29(2): 187-205.
- Nuraini, E., A. Hermawan., A. V. Hubeis. and N. K. Panjaitan (2015). "The impact of management development program to employees, job performances of a telecommunication company in Indonesia." *European Journal of Business and Management*, 7(11): 161-168.
- Paruntu, S. G. (2016). "The influence of perceived organizational support on job performance (Study at The Main Office of PT. Bank SulutGo Manado)." *EMBA*, 4(2): 077-085.
- Ramadhan, N. and J. Sembiring (2014). "Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di human capital center PT.

- Telekomunikasi Indonesia, Tbk." *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1): 47-58.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature." *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698–714.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. 2008. *Perilaku Organisasi*, ed.12. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2015. *Perilaku Organisasi*, ed.16 diterjemahkan oleh: Ratna dan Febriella. Jakarta : Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement." *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova., V. G. Roma. and A. B. Bakker (2002). "The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.
- Siddhanta, A. and D. R. (Ghosh) (2010). "Employee engagement engaging the 21st century workforce." *ASIAN Journal of Management Research*, 1(1): 170-189.
- Susmiati and K. Sudarma (2015). "Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening." *Management Analysis Journal*, 4(1): 79-87.
- Widhiarso, W. 2011. "Orientasi kepatuhan sosial dan respon tipuan pada alat ukur dalam konteks seleksi kerja". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2): 79-90.
- Wulan, E. 2016. *Pertumbuhan Ekonomi Kota Madiun Lampaui Jatim dan Nasional* dari http://rri.co.id/madiun/post/berita/252744/ekonomi/pertumbuhan_ekonomi_kota_madiun_lampaui_jatim_dan_nasional.html. Diakses pada tanggal 9 Februari 2017.
- Yusuf, N. and Ribhan. 2016. "Pengaruh customer-oriented selling pada kinerja tenaga penjualan dengan pengujian dampak social desirability". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2):88-97.