



---

**STUDI PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN *COUNTER PRODUCTIVE WORK BEHAVIOR* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. INTERNATIONAL FORTUNA EKSPRESINDO**

**Kusdibyo<sup>1)</sup>  
Kundori<sup>2)</sup>**

Prodi Transportasi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Maritim AMNI

<sup>1)</sup> kusdibyo86@gmail.com

<sup>2)</sup> kundori.jaken@gmail.com

***Abstract***

*This study was conducted to examine the effect of perceptual variables on organizational support and counterproductive work behavior on employee engagement in improving employee performance at PT. International Fortuna Ekspresindo. The population in this study were employees of PT. International Fortuna Ekspresindo. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM), where SEM is to test whether the model described in the study is in accordance with actual reality. Based on SEM results, it shows that perceptions of organizational support have a significant positive effect on employee engagement; perceived organizational support has a significant positive effect on employee performance; counterproductive work behavior has a significant positive effect on employee engagement; counterproductive work behavior has a significant positive effect on employee performance; and employee engagement has a significant positive effect on employee performance*

**Keywords:** *Perceived organizational support, Counterproductive work behavior, employee engagement, and employee performance*

**PENDAHULUAN**

Karyawan yang mempunyai keterikatan yang kuat dengan perusahaan menunjukkan adanya engagement kepada perusahaan. Konsep engagement adalah konsep motivasi yang memanfaatkan keterlibatan karyawan baik secara fisik, kognitif, dan emosi dengan peranannya dalam bekerja. Konseptualisasi ini tidak hanya menunjukkan hubungan antara keterlibatan dan kinerja, tetapi juga mewakili pandangan inklusif dari diri agen karyawan. Dengan demikian keterlibatan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif untuk efek kinerja daripada yang disediakan oleh mekanisme yang lebih akrab yang menekankan aspek yang lebih sempit dari diri karyawan. Dengan engagement



yang kuat yang dimiliki karyawan maka kinerjanya pun akan meningkat (Lilian Obiageli et al., 2016). Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, performa kerja yang ditunjukkan akan semakin baik (Kasimu et al., 2018).

Dalam kaitan hubungan work engagement dengan kinerja karyawan (Chairuddin et al., 2015) mengungkapkan bahwa engagement didefinisikan dalam 3 (tiga) dimensi, yakni: rasional, peran dan tanggung jawab dipahami betul oleh karyawan, emosional yang berarti besar hasrat / antusiasme karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan antusiasme mereka pada organisasi mereka; motivasi, kontribusi nyata karyawan berupaya sesuai dengan peran masing-masing dengan baik. Keterlibatan sangat penting bagi karyawan, dimana keterlibatan karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan menjadi semakin penting untuk kinerja karyawan, karena keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, maka kinerja karyawan yang lebih baik dan akan berdampak luas pada kinerja perusahaan yang lebih baik.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan memberikan hasil yang sejalan. Penelitian (Tarus & Aime, 2014) juga menyatakan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang terlibat memiliki komitmen terhadap perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Artinya karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dari pendapat tersebut memberikan arahan bagi manajemen maupun pimpinan dapat mempertimbangkan keterlibatan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dengan menciptakan lingkungan yang memberi energi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi.

Dalam penelitiannya (Pillay & Singh, 2018) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Semakin banyak karyawan yang terlibat, semakin baik kinerja organisasi dan memiliki pengaruh positif pada hasil kinerja seperti produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan dan keamanan. Penelitian (Jegathesan & Abdullah, 2019) juga menyatakan karyawan yang memiliki keterlibatan akan memberikan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak terlibat, tetapi sebenarnya ketika menyangkut kinerja karyawan yang sangat terlibat, dimana kinerja tersebut dapat dikarenakan telah melampaui persyaratan pekerjaan formal yang memfasilitasi kinerja organisasi.

Selain melalui *employee engagement*, peningkatan kinerja karyawan juga dapat dilakukan dengan memaksimalkan persepsi dukungan organisasi, yaitu sebuah konsep dimana karyawan diberikan pengakuan, penghargaan, persetujuan dan penghargaan, pembayaran dan promosi dan akses ke informasi yang membantu karyawan merasa mampu melaksanakan pekerjaan mereka dengan sangat baik (Eisenberger et al., 2002) berpendapat bahwa karyawan merasa adanya manfaat dari dukungan yang diberikan kepada mereka diberikan oleh organisasi. (Chass & Balu, 2018) dalam studinya menyatakan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan keterlibatan karyawan. Temuan ini mendukung pendapat (alvi, 2014) yang menyatakan



keterlibatan karyawan mengacu pada karyawan yang termotivasi dan diperkaya oleh pekerjaannya dan pekerjaan itu sendiri melibatkan karyawan untuk datang bekerja dan berupaya meningkatkan produktivitas. (Mills et al., 2013; Murthy & Manchala, 2017) juga memberikan bukti empiris bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini menunjukkan pentingnya dukungan organisasi yang dirasakan untuk meningkatkan keterlibatan kerja diantara para karyawan. Manajemen harus memberikan dukungan dan dukungan keuangan dan psikologis yang memadai kepada karyawan untuk mengembangkan di dalamnya perasaan bahwa organisasi peduli untuk upaya mereka dan memiliki perhatian untuk kesejahteraan mereka. Kepedulian organisasi ini akan mengembangkan dukungan organisasi yang dirasakan di antara para karyawan. Pengembangan dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka sehingga meningkatkan efektivitas organisasi.

Sementara itu *Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah perilaku menyimpang yang berbahaya bagi organisasi, anggota, dan juga pelanggan. Perilaku seperti itu tentu saja menyebabkan biaya ekonomi yang tinggi, biaya psikologis, dan sosial untuk organisasi (An & Wang, 2016). Itulah sebabnya CWB harus dikontrol dengan baik atau organisasi akan mengalami kerugian besar. CWB juga membawa kesenjangan komunikasi antara manajer, antara karyawan dan karyawan. manajemen, membuat moral dan komitmen karyawan lebih rendah. CWB umumnya dianggap sebagai negatif dan kebalikan dari *employee engagement* (Purwantoro & Bagyo, 2019). Karyawan yang sangat terlibat dalam peran pekerjaan mereka tidak hanya memfokuskan upaya fisik mereka pada pengejaran tujuan yang terkait dengan peran, tetapi juga secara kognitif waspada dan terhubung secara emosional dengan upaya tersebut. Sebaliknya, karyawan yang sangat terlepas dalam peran pekerjaannya menahan energi fisik, kognitif, dan emosi mereka, dan ini tercermin dalam aktivitas tugas yang paling baik, robot, pasif, dan terlepas. Keterlibatan karyawan menjanjikan, CWB menakutkan dan merusak. Karyawan yang terlibat akan aman dari CWB yang pada gilirannya membawa benteng suatu organisasi lebih kuat terhadap segala perubahan dan tantangan, dan pada saat yang sama secara proaktif menciptakan dan / atau secara responsif mengambil peluang besar untuk mencapai tujuan organisasi (Purwantoro & Bagyo, 2019).

Fenomena CWB yang terjadi di PT. International Fortuna Ekspresindo ditunjukkan dengan karyawan yang masih tertidur ketika jam istirahat sudah selesai yang menyebabkan kinerjanya berkurang. Karyawan menunjukkan attitude yang senang membicarakan rekan kerjanya saat sedang bekerja yang dapat mengurangi engaged karyawan terhadap perusahaan karena tidak betah dengan kondisi kerjanya yang bisa membuat karyawan merasa tidak nyaman. Kondisi tersebut dapat memunculkan perselisihan yang menyebabkan pertengkaran antar karyawan dengan menggunakan kata-kata yang kasar, dengan kondisi tersebut output menjadi tidak optimal yang menyebabkan complain dari pelanggan.

Permasalahan dalam penelitian ini didasarkan adanya gap fenomenon, dimana pada PT. International Fortuna Ekspresindo masih banyak karyawan



yang menunjukkan tingkat kedisiplinan yang rendah, tentu saja hal ini mempengaruhi kinerja SDM yang menurun. Penurunan kinerja ini didasarkan pada sisa penyelesaian kerja yang menunjukkan angka negatif, hal ini dapat dijelaskan employee engagement yang rendah yang menyebabkan penyelesaian kerja yang kurang baik yang mempengaruhi kinerjanya. Dalam lima tahun terakhir terjadi naik turunnya kinerja pegawai operator yang ada di PT. International Fortuna Ekspresindo.

## TELAAH PUSTAKA

### 1. Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian (Eisenberger et al., 2002) menjelaskan persepsi dukungan organisasi / *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi tentang bagaimana seorang karyawan diperlakukan oleh organisasi, yang mempengaruhi persepsi tentang bagaimana perasaan organisasi tentang kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Faktanya, POS didefinisikan sebagai tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Dengan kata lain, POS adalah pembentukan kepercayaan karyawan tentang seberapa besar organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Afzali et al., 2014).

Selanjutnya (Eisenberger et al., 2002) juga menemukan bahwa POS terkait dengan kewajiban yang dirasakan karyawan untuk membantu organisasi, hubungan ini menjadi lebih besar di antara karyawan yang sangat mendukung norma timbal balik sebagaimana diterapkan pada hubungan karyawan-majikan. Norma timbal balik mewajibkan karyawan untuk menerima manfaat yang lebih besar dari organisasi yang dengan memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan kinerja yang lebih tinggi. Apabila karyawan menganggap bahwa organisasi telah mendukung dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terdorong untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Penelitian (Afzali et al., 2014) mendukung teori bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. POS akan menimbulkan berbagai konsekuensi terkait kinerja, dimana karyawan dengan POS yang lebih tinggi menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Liu et al., 2011) pada 368 masinis kereta yang berasal dari 18 perusahaan kereta api utama di Cina mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang dirasakan dapat memperkuat efek positif dan langsung dari panggilan kerja pada kinerja keselamatan. Sedangkan (Gaudet & Tremblay, 2017) melakukan penelitian berbasis survei terhadap 484 karyawan dari bisnis ritel dan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa POS bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara initiating structure leadership (ISL) dan dua perilaku karyawan (*extra-role organizational citizenship behaviors and turnover*). Lebih lanjut, hasil penelitian mendukung efek moderator dari rasa hormat profesional dalam hubungan positif antara ISL dan POS. Berdasarkan hasil empiris maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

**H1 :** Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan



## 2. Pengaruh *Counterproductive Work Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

*Counterproductive work behaviour* (CWB) adalah perilaku karyawan yang bertentangan dengan kepentingan sah suatu organisasi (Kundori & Palapa, 2021; Sackett et al., 2006). Perilaku tersebut dapat membahayakan suatu organisasi dan/atau orang yang berada di dalamnya, termasuk karyawan, klien, pelanggan, atau pasien. Perilaku tersebut dapat dikatakan sebagai perilaku menyimpang interpersonal seperti kekerasan, gosip, pelecehan, atau pencurian dari rekan kerja (Avey et al., 2008).

CWB mempengaruhi emosi di tempat kerja, terutama pengalaman emosi negatif seperti kemarahan atau kecemasan, dapat menjadi tanda kemungkinan perilaku kerja kontra produktif terjadi (Spector et al., 2016). Ciri-ciri kepribadian afektif, kecenderungan individu untuk mengalami emosi, juga dapat memprediksi CWB. Misalnya karyawan dengan efektifitas negatif yang tinggi, cenderung untuk mengalami emosi negatif, biasanya menunjukkan perilaku kerja yang lebih kontraproduktif daripada karyawan yang memiliki efektifitas positif yang cenderung mengalami emosi positif (Richards, 2011).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa CWB dapat memiliki arti yang penting yang terdapat konsekuensi, seperti kecelakaan kerja, ketidakpuasan karyawan, konflik tim kerja, terlalu sering menggunakan cuti, penurunan dan pergantian produktivitas (Lim et al., 2008). Sebanyak 139 pekerja layanan publik Rumania (90 wanita dan 49 pria) menjadi sampel penelitian (Aldea et al., 2013). Hasil penelitian mengungkapkan peran pengakuan sebagai faktor mediator antara stress kerja dan perilaku kontraproduktif. (Purwantoro & Bagyo, 2019) pada penelitiannya yang melibatkan 107 sampel mengungkapkan bahwa CWB akan memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan. Keterlibatan Karyawan CWB yang tinggi akan berdampak negatif pada kinerja yang akan menurun. Semakin tinggi CWB maka semakin rendah kinerja karyawan. Berdasarkan hasil empiris maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>** : *Counterproductive Work Behavior* berpengaruh negatif terhadap kinerja Karyawan

## 3. Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap *Employee Engagement*

Persepsi dukungan organisasi merupakan konsep dimana karyawan diberikan pengakuan, penghargaan, persetujuan dan penghargaan, pembayaran dan promosi dan akses ke informasi yang membantu karyawan merasa mampu melaksanakan pekerjaan mereka dengan sangat baik. (Hermawati & Kundori, 2021; Mustika & Rahardjo, 2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *perceived organizational* dan *employee engagement*. (Tuanaya, 2018) dalam penelitiannya mengatakan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Pengaruh yang diberikan oleh variabel persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  sebesar 0,167 yang berarti bahwa variasi *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 16,7%. (Eisenberger et al., 2002) berpendapat karyawan merasa adanya manfaat dari



dukungan yang diberikan kepada mereka diberikan oleh organisasi. (Chass & Balu, 2018) dalam studinya menyatakan bahwa terdapat korelasi positif yang kuat antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan keterlibatan karyawan. Temuan ini mendukung pendapat (alvi, 2014) yang menyatakan keterlibatan karyawan mengacu pada karyawan yang termotivasi dan diperkaya oleh pekerjaannya dan pekerjaan itu sendiri melibatkan karyawan untuk datang bekerja dan berupaya meningkatkan produktivitas. (Mills et al., 2013; Murthy & Manchala, 2017) juga memberikan bukti empiris bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. (Kaliannan & Adjovu, 2014) pada penelitiannya yang membahas kekuatan dan kelemahan strategi keterlibatan karyawan yang diterapkan oleh organisasi telekomunikasi di Ghana dengan melibatkan 137 kuesioner, menyatakan bahwa strategi keterlibatan yang digunakan oleh organisasi telah mencapai tingkat memuaskan. Namun ada beberapa bidang perbaikan yang dapat dibangun untuk mengintegrasikan manajemen bakat dengan keseluruhan strategi organisasi perusahaan.

Penelitian (Mustika & Rahardjo, 2017) berpendapat *employee engagement* terdapat sebuah faktor contohnya yaitu job resources adalah sumber daya yang terdapat di dalam kinerja yang meliputi banyak aspek yang salah satunya yaitu dukungan sosial. Dukungan sosial dalam hal ini mengacu pada persepsi dukungan organisasi. Uraian di atas sangat jelas dapat dilihat terdapat hubungan dan pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*, sebab *employee engagement* mampu tercipta dengan adanya aktor pendorong persepsi dukungan organisasi yang merupakan faktor pendorong dari job resource. Berdasarkan hasil empiris maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

**H3** : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

#### **4. Pengaruh *Counterproductive Work Behavior* terhadap *Employee Engagement***

*Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah perilaku menyimpang yang berbahaya bagi organisasi dan anggota, dan pelanggan juga. Perilaku seperti itu tentu saja menyebabkan biaya ekonomi yang tinggi untuk organisasi, biaya psikologis, dan sosial juga (An & Wang, 2016). Itulah sebabnya, CWB harus dikontrol dengan baik atau organisasi akan mengalami kerugian besar. Banyak peneliti menyebut CWB sebagai kanker yang mengancam kehidupan organisasi, yang pasti merusak atau mengacaukan nilai-nilai organisasi yang hebat, yang mengarah pada intimidasi terhadap kesejahteraan dan masa depan sebuah organisasi dan anggotanya. CWB juga membawa kesenjangan komunikasi antara manajer, antara karyawan dan manajemen, membuat moral dan komitmen karyawan lebih rendah. Kemudian, CWB umumnya dianggap sebagai negatif dan kebalikan dari *employee engagement* (Purwantoro & Bagyo, 2019).

*Employee engagement* pada dasarnya adalah konsep motivasi yang mewakili alokasi aktif sumber daya pribadi terhadap tugas yang terkait dengan peran kerja (Christian et al., 2011). Karyawan yang sangat terlibat dalam peran pekerjaan mereka tidak hanya memfokuskan upaya fisik mereka pada pengejaran tujuan yang



terkait dengan peran, tetapi juga secara kognitif waspada dan terhubung secara emosional dengan upaya tersebut (Ashforth & Humphrey, 1995; Kahn, 1990). Sebaliknya, karyawan yang sangat terlepas dalam peran pekerjaannya menahan energi fisik, kognitif, dan emosi mereka, dan ini tercermin dalam aktivitas tugas yang paling baik, robot, pasif, dan terlepas (Kahn, 1990). Keterlibatan karyawan menjanjikan, CWB menakutkan dan merusak. Karyawan yang terlibat akan aman dari CWB yang pada gilirannya membawa benteng suatu organisasi lebih kuat terhadap segala perubahan dan tantangan, dan pada saat yang sama secara proaktif menciptakan atau secara responsif mengambil peluang besar untuk mencapai tujuan organisasi (Purwanto & Bagyo, 2019).

Selanjutnya (Wahyu Ariani, 2011) pada penelitiannya yang melibatkan 507 peserta tentang skala *employee engagement*, skala OCB organisasi, dan skala industri jasa CWB di Yogyakarta, Indonesia, menyatakan bahwa semakin tinggi CWB maka akan menurunkan tingkat *employee engagement*. Semakin tingginya *counterproductive work behaviour* pada organisasi tersebut maka semakin rendah *employee engagement* yang ada di organisasi tersebut. (Purwanto & Bagyo, 2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *employee engagement* semakin disadari menjadi masalah penting dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja. Hal ini juga dirasakan efektif dalam mengantisipasi perilaku berbahaya yang dilakukan oleh karyawan CWB. Semakin tinggi CWB maka semakin rendah *employee engagement*. Berdasarkan hasil empiris maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

**H4** : Semakin tinggi *Counterproductive Work Behavior* maka semakin berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*

##### **5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian (Kahn, 1990) juga memiliki pendapat mengenai *engagement*, yakni bahwa keterlibatan merupakan konsep motivasi yang unik dan penting yang memanfaatkan diri penuh karyawan dalam hal energi fisik, kognitif, dan emosional untuk kinerja pertunjukan peran. Konseptualisasi ini tidak hanya menunjukkan hubungan antara keterlibatan dan kinerja pekerjaan, tetapi juga mewakili pandangan inklusif dari diri agen karyawan, dan dengan demikian keterlibatan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif untuk efek kinerja pekerjaan daripada yang disediakan oleh mekanisme yang lebih akrab yang menekankan aspek yang lebih sempit dari diri karyawan. (Kahn, 1990) juga memiliki pendapat bahwa keterlibatan merupakan mekanisme kunci yang menjelaskan hubungan antara berbagai karakteristik individu dan faktor organisasi serta kinerja pekerjaan. Dengan kata lain keterlibatan mewakili investasi simultan energi kognitif, afektif, dan fisik ke dalam kinerja peran, dan bagaimana investasi tersebut dapat menjelaskan hubungan dengan dua aspek kinerja yang berbeda: kinerja tugas dan *organizational citizenship behavior*.

Dalam kaitan hubungan *work engagement* dengan kinerja karyawan (Chairuddin et al., 2015), mengungkapkan bahwa *engagement* didefinisikan dalam 3 (tiga) dimensi, yakni: rasional, karyawan memiliki pemahaman yang baik apa peran mereka dan tanggung jawab mereka; emosional, berapa besar hasrat atau antusiasme mereka untuk bekerja dan antusiasme mereka pada organisasi



mereka; motivasi, mereka bersedia berkontribusi untuk upaya dan pekerjaan sesuai dengan peran masing-masing dengan baik. Keterlibatan sangat penting bagi karyawan, dimana keterlibatan karyawan menunjukkan karyawan seberapa jauh mereka termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan menjadi semakin penting untuk kinerja karyawan, karena keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, kinerja karyawan yang lebih baik dan pada gilirannya kinerja perusahaan yang lebih baik. Dengan kata lain dikatakan bahwa pekerja yang terlibat bekerja lebih baik karena proaktif, menetapkan tujuan yang lebih tinggi, termotivasi secara intrinsik, menunjukkan perilaku pro-sosial dan memiliki emosi positif.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan memberikan hasil yang sejalan. Penelitian (Tarus & Aime, 2014) juga menyatakan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang terlibat memiliki komitmen terhadap perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Artinya karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dari pendapat tersebut memberikan arahan bagi manajemen maupun pimpinan dapat mempertimbangkan keterlibatan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dengan menciptakan lingkungan yang memberi energi dan memotivasi karyawan dan tim serta, membantu mereka mencapai tingkat kinerja tertinggi.

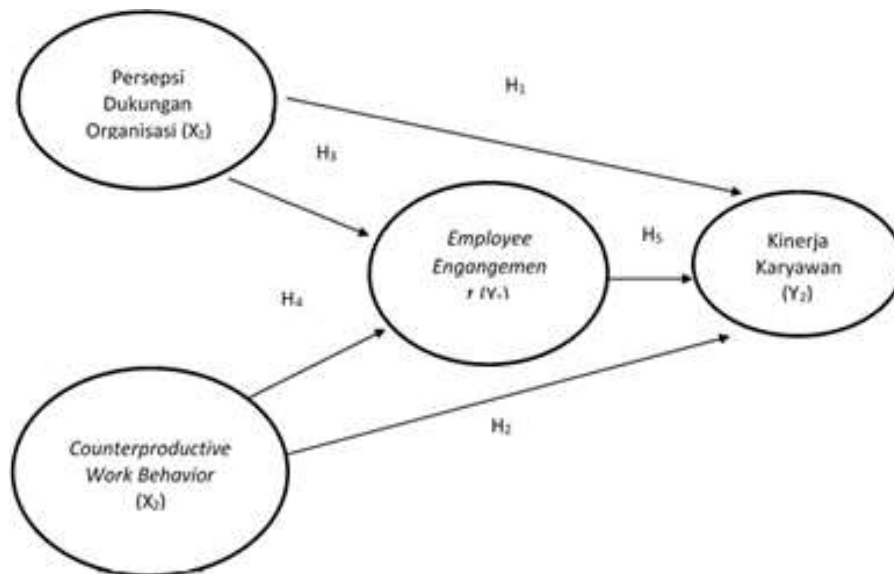
Penelitian (Pillay & Singh, 2018), menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Semakin banyak karyawan yang terlibat, semakin baik kinerja organisasi dan memiliki pengaruh positif pada hasil kinerja seperti produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan dan keamanan. Penelitian (Jegathesan & Abdullah, 2019) juga menyatakan karyawan yang memiliki keterlibatan akan memberikan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak terlibat, tetapi sebenarnya ketika menyangkut kinerja karyawan yang sangat terlibat, dimana kinerja tersebut dapat dikarenakan telah melampaui persyaratan pekerjaan formal yang memfasilitasi kinerja organisasi. Berdasarkan hasil empiris maka hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

**H5** : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan

## 6. Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor yang menjadi penentu tinggi rendah kinerja seorang adalah *employee engagement*. Ada beberapa pendapat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi seberapa besar keterlibatan kerja karyawan. Keterlibatan dikatakan sebagai bentuk dalam peran atau usaha atau perilaku peran ekstra yang mendorong perubahan yang mempengaruhi moral karyawan, produktivitas, komitmen, kesetiaan terhadap organisasi. *Employee engagement* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* dan *counterproductive work behavior*.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

## METODE PENELITIAN

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti teliti (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah 1900 karyawan yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode random sampling adalah cara mengambil sample dengan cara acak. Sebagian karakteristik yang dimiliki oleh populasi adalah sampel (Sugiyono, 2008). Penelitian ini ada penentuan sampel yang dasarnya dari metode random sampling yaitu teknik penentuan sampel secara acak (Sugiyono, 2008).

Penelitian ini menggunakan sebuah analisis data dan intepretasi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial yang ada. Sehingga analisis data adalah sebuah proses yang disederhanakan ke dalam data yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Kausalitas atau hubungan atau pengaruh adalah model yang digunakan dalam sebuah penelitian yang diajukan dengan menguji hipotesis, maka teknik untuk analisis yang digunakan adalah SEM (Structure Equation Modeling). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi- dimensinya dan dapat mengidentifikasi dimensi- dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama (Ferdinand, 2005).

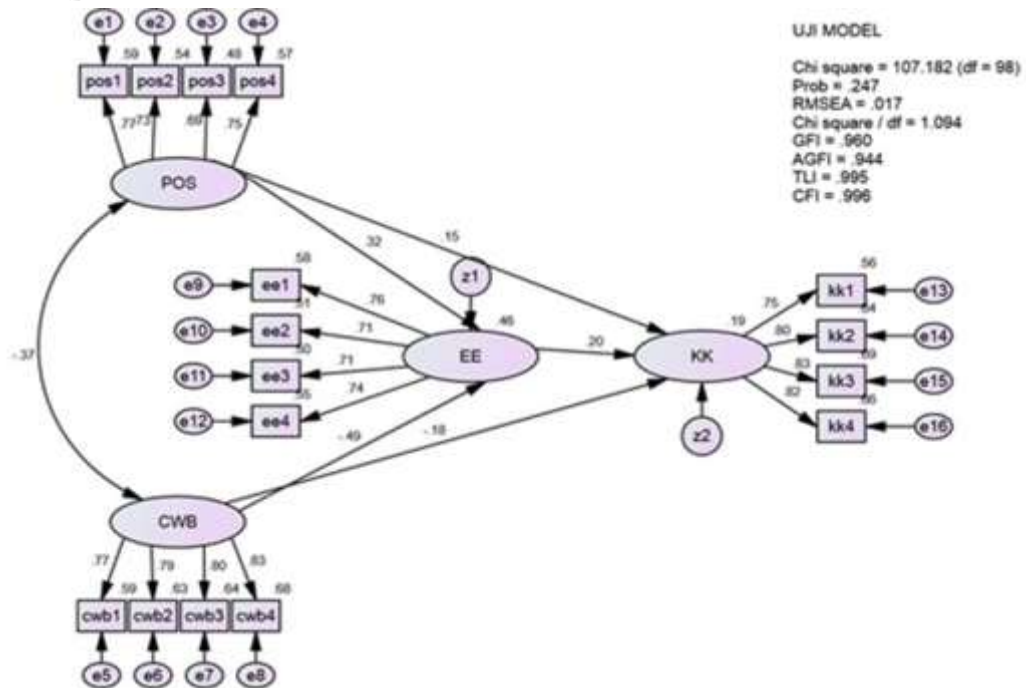
## PEMBAHASAN

### 1. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis Structural Equation Model (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator- indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan confirmatory factor analysis. Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan



data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 2, Tabel 1 dan Tabel 2.



Gambar 2. Hasil pengujian Structural Equation Modelling (SEM)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian Kelayakan Model *Structural Equation Modelling* (SEM)

Goodness of Fit Index	Cut- Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi- Square	Kecil (<191.889)	107,182	Baik
Probability	≥ 0.05	0,247	Baik
RMSEA	≥ 0.08	0,017	Baik
GFI	≥ 0.90	0,960	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,944	Baik
TLI	≥ 0.95	0,995	Baik
CFI	≥ 0.95	0,996	Baik

Sumber: data peneliti yang diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 1. di atas penggunaan kerangka pikir teoritis pada model sesuai dengan realita yang sebenarnya, dimana nilai probability sebesar 0,247 mengindikasikan evaluasi model yang baik.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 2



Tabel 2. *Standardized Regression Weight*

	estimate
PO	
EE <--- S	0,322
CW	
EE <--- B	-0,49
CW	
KK <--- B	-0,179
PO	
KK <--- S	0,149
KK <--- EE	0,204
PO	
pos1 <--- S	0,77
CW	
pos2 <--- S	0,732
CW	
pos3 <--- S	0,694
CW	
pos4 <--- S	0,755
CW	
Cwb4 <--- B	0,826
CW	
Cwb3 <--- B	0,802
CW	
Cwb2 <--- B	0,792
CW	
Cwb1 <--- B	0,769
Ee4 <--- EE	0,744
Ee3 <--- EE	0,707
Ee2 <--- EE	0,712
Ee1 <--- EE	0,764
Kk1 <--- EE	0,751
Kk2 <--- EE	0,799
Kk3 <--- EE	0,831
Kk4 <--- EE	0,815

Sumber: data peneliti yang diolah (2020)

## 2. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 3 berikut.



Tabel 3. *Regression Weight Structural Equation Model*

			estimate	S.E.	C.R.	P
EE	<---	POS	0,296	0,06	4,932	***
		CW		0,05		
EE	<---	B	-0,407	6	-7,3	***
		CW		0,07		
KK	<---	B	-0,161	4	-2,189	0,029
				0,07		
KK	<---	POS	0,148	5	1,99	0,047
				0,10		
KK	<---	EE	0,221	1	2,182	0,029

Sumber: data peneliti yang diolah (2020)

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

### **Pengujian Hipotesis 1**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel persepsi dukungan organisasi terhadap employee engagement adalah sebesar 4,932 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas =  $0,000 < 0,05$ , menandakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap employee engagement. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan engagement dari karyawan tersebut, sehingga persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan employee engagement.

### **Pengujian Hipotesis 2**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel *counterproductive work behavior* terhadap employee engagement adalah sebesar -7,300 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas =  $0,000 < 0,05$ , menandakan bahwa *counterproductive work behavior* mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *counterproductive work behavior* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan menurunkan *engagement* dari karyawan tersebut, sehingga *counterproductive work behavior* yang tinggi akan menurunkan *employee engagement*.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel *counterproductive work behavior* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar -2,189 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,029. Nilai probabilitas =  $0,029 < 0,05$ , menandakan bahwa *counterproductive work behavior* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *counterproductive work behavior* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan



menurunkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga *counterproductive work behavior* yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 1,990 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,047. Nilai probabilitas =  $0,047 < 0,05$ , menandakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 2,182 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,029. Nilai probabilitas =  $0,029 < 0,05$ , menandakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga *employee engagement* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 diterima, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan engagement dari karyawan tersebut, sehingga persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan *employee engagement*. Maknanya perusahaan perlu meningkatkan persepsi karyawan atas dukungan organisasi yang diberikan perusahaan agar karyawan semakin terikat untuk memberikan kontribusinya secara maksimal kepada perusahaan.
2. Hipotesis 2 diterima, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *counterproductive work behavior* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan menurunkan engagement dari karyawan tersebut, sehingga *counterproductive work behavior* yang tinggi akan menurunkan *employee engagement*. Maknanya perusahaan perlu menurunkan perilaku kerja yang buruk dari karyawan agar karyawan semakin terikat untuk memberikan kontribusinya secara maksimal kepada perusahaan.
3. Hipotesis 3 diterima, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *counterproductive work behavior* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan menurunkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga *counterproductive work behavior* yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan. Maknanya perusahaan perlu menurunkan perilaku karyawan yang buruk agar karyawan bekerja dengan target yang tercapai untuk meningkatkan kerjanya



4. Hipotesis 4 diterima, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Maknanya perusahaan perlu meningkatkan persepsi karyawan atas dukungan organisasi yang diberikan perusahaan agar karyawan bekerja dengan target yang tercapai untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Hipotesis 5 diterima, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang baik dari karyawan PT. International Fortuna Ekspresindo akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, sehingga *employee engagement* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Maknanya perusahaan perlu meningkatkan keterikatan yang kuat dari karyawan agar karyawan bekerja dengan target yang tercapai untuk meningkatkan kinerjanya.

### Implikasi Kebijakan

Berdasarkan pertanyaan terbuka, dapat disarankan kepada manajemen sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu meningkatkan persepsi dukungan organisasi dengan cara perusahaan harus menunjukkan kepedulian kepada karyawan, menyediakan fasilitas yang nyaman bagi karyawan, tidak membedakan karyawan satu dengan karyawan lainnya, melakukan penempatan yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan dan perusahaan juga harus menghargai hasil kinerja karyawan. Perusahaan juga perlu memperbaiki kondisi kerja dengan menambah fasilitas yang diperlukan karyawan dalam bekerja.
2. Perusahaan perlu menurunkan *counterproductive work behavior* dengan cara pemimpin dapat memberikan pendekatan pada individu lain dengan lebih baik ketika pemimpin dapat memposisikan diri sebagai individu lain sekalipun hal tersebut bertentangan dengan prinsip yang dimiliki pemimpin. Pemimpin dapat mencoba melihat dengan sudut pandang dan pola pikir dari anggota tim, sehingga pemimpin dapat mengerti apa yang mereka rasakan. Dalam stabilitas emosi, pemimpin dapat tetap menjaga profesionalitas sehingga setiap teguran murni bertujuan untuk memperbaiki kesalahan dari anggota tim. Perusahaan perlu memberikan reward bagi karyawan yang rajin untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih giat lagi.

### DAFTAR REFERENSI

- Afzali, A., Arash Motahari, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički Vjesnik*, 21(3), 623–629.
- Aldea, A., Iacob, M.-E., Quartel, D., & Franken, H. (2013). Strategic planning and enterprise architecture. *Proceedings of the First International Conference on Enterprise Systems: ES 2013*, 1–8.
- alvi. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction. In *European journal of business and management*. New York,



- NY: International institute for science, technology and education (IISTE), Vol. 6, no. 27, 2014.
- An, F., & Wang, B. (2016). Abusive supervision and counterproductive work behavior: Moderating effect of negative affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9(1), 66–73.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Labeling processes in the organization: Constructing the individual. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, Issue January 1995).
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Chairuddin, S., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to Increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and Horticultural. *European Journal of Business and Management Online*.
- Chass, M. S., & Balu, L. (2018). Impact of Perceived Organisational Support on Employee Engagement at Tas Impex Private Limited, Hyderabad. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(3), 334–339.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Ferdinand, A. (2005). Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor. *Language*, 3(390p), 24cm.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: the role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663–675.
- Hermawati, R., & Kundori, K. (2021). Analysis Pola Promosi Sebagai Bentuk Kompensasi Terhadap Kinerja Anak Buah Kapal. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 21(1), 61–73.
- Jegathesan, A. J. E., & Abdullah, S. S. E. (2019). *Multicultural counseling applications for improved mental healthcare services*. [psycnet.apa.org. https://psycnet.apa.org/record/2018-38790-000](https://psycnet.apa.org/record/2018-38790-000)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2014). Wining the Talent War via Effective Employee Engagement: A Case Study. *Journal of Business & Financial Affairs*,



- 3(3). <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000132>
- Kasimu, S., Peter, T., & Peter, T. (2018). Sustainable entrepreneurship intention among university students in Uganda: A conceptual paper. *African Journal of Business Management*, 12(6), 131–139. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8447>
- Kundori, K., & Palapa, A. (2021). Implementation Of The Strong Coastal Development Program In The Efforts To Develop Coastal Areas As Poverty Reduction Efforts In Central Java Province. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 19(1), 19–24.
- Lilian Obiageli, D. O., Uzochukwu, D. O. C., Leo, D. O., & Angela, A. I. (2016). Behaviour Modification And Employee Performance In Selected Paint Manufacturing Companies In Anambra State. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(9), 44–53. <https://doi.org/10.9790/487x-1809014453>
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Liu, P., Raahemi, B., & Benyoucef, M. (2011). Knowledge sharing in dynamic virtual enterprises: A socio-technological perspective. *Knowledge-Based Systems*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950705110001760>
- Mills, J. E., Franzway, S., Gill, J., & Sharp, R. (2013). *Challenging knowledge, sex and power: Gender, work and engineering*. books.google.com. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=JV8dAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=miners+secondary+knowledge+comitment&ots=\\_1ZKepUMCl&sig=qOgYl\\_Od0aO4y5SEjnkYtAcudi4](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=JV8dAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=miners+secondary+knowledge+comitment&ots=_1ZKepUMCl&sig=qOgYl_Od0aO4y5SEjnkYtAcudi4)
- Murthy, L., & Manchala, G. (2017). Impact of HRD Climate on Employee Engagement in Select Defence Public Sector Undertakings. *International Journal of Management (IJM)*, 8(5), 15–30.
- Mustika, S., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 47(1), 9–15.
- Pillay, B. J., & Singh, J. A. (2018). “Mental capacity”, “sufficient maturity”, and “capable of understanding” in relation to children: how should health professionals interpret these terms? *South African Journal of Psychology*, 48(4), 538–552. <https://doi.org/10.1177/0081246317747148>
- Purwantoro, H., & Bagyo, Y. (2019). Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 3(2), 195–218.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building*



- 
- approach*. John Wiley & Sons.
- Spector, J. M., Ifenthaler, D., Sampson, D., Yang, J. L., Mukama, E., Warusavitarana, A., Dona, K. L., Eichhorn, K., Fluck, A., & Huang, R. (2016). *Technology enhanced formative assessment for 21st century learning*.
- Sugiyono, D. (2008). Metode penelitian bisnis. *Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas*.
- Tarus, D. K., & Aime, F. (2014). Board demographic diversity, Firm performance and strategic change a test of moderation. *Management Research Review*, 37(12), 1110–1136. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0056>
- Tuanaya, W. (2018). *Komunikasi Organisasi Dalam Siklus Anggaran Daerah Kota Ambon*. Pascasarjana.
- Wahyu Ariani, D. (2011). Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs' Universities and Teller Staffs' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p161>